



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del talento humano en el transporte aéreo

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Enrique Víctor Bárcena Rivera

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LIMA - PERÚ

2019



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **ENRIQUE VÍCTOR BÁRCENA RIVERA**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL TRANSPORTE AÉREO

Fecha: 29 de enero de 2019

Hora: 4:15 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva

Firma:

SECRETARIO: Dra. Rosalia Zarate Barrial

Firma:

VOCAL: Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *A.P. ROEBADO* *por* *mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A mi familia por su apoyo incondicional

Agradecimiento

Al personal que labora en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de Lima por acceder a brindar la información requerida para realizar el estudio.

Al Dr. Luis Núñez, quien brindó lo mejor de su sabiduría en su calidad de asesor de la investigación.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Enrique Víctor Bárcena Rivera**, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública en la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 08659573, con la tesis titulada: **Gestión del talento humano en el transporte aéreo**, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 12 de Diciembre del 2018

.....

Enrique Víctor Bárcena Rivera

DNI: 08659573

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, presento la tesis titulada: Gestión del talento humano en el transporte aéreo.

El estudio tiene siete capítulos: el primero denominado introducción, desarrolla los antecedentes, la fundamentación científica, el marco conceptual, justificación, planteamiento del problema de investigación, hipótesis y objetivos de la investigación, el segundo presenta los aspectos del marco metodológico para el estudio, en el tercer sección se presenta los resultados y evaluación de las mismas, en el cuarto se presenta la discusión del tema investigado, en el quinto se expone las conclusiones, en el sexto las recomendaciones y en el séptimo las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
Resumen	xiii
I Introducción	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.4. Formulación del problema	58
1.5. Justificación del estudio	58
1.6. Hipótesis	60
1.7. Objetivos	61
II Método	62
2.1. Diseño de investigación	63
2.2. Variables, operacionalización	64
2.3. Población y muestra	69
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos,	69
2.5. Métodos de análisis de datos	71
2.6. Aspectos éticos	71
III Resultados	73
IV Discusión	97
V Conclusiones	98
VI Recomendaciones	101
VIII Referencias	103
Anexos	106
Artículo científico	

Matriz de consistencia

Instrumentos

Validez de instrumentos

Base de datos

Índice de tablas

			Pág.
Tabla	1	Operacionalización de la variable Gestión del talento	43
Tabla	2	Muestra probabilística de colaboradores administrativos	45
Tabla	3	La Dirección en los servicios para el transporte aéreo	52
Tabla	4	Oportunidades de desarrollo en los servicios del transporte aéreo	53
Tabla	5	La capacitación en los servicios del transporte aéreo	55
Tabla	6	Iniciativa en los servicios del transporte aéreo	56
Tabla	7	Motivación en los servicios del transporte aéreo	57
Tabla	8	Reconocimiento en los servicios del transporte aéreo	58

Índice de figuras

			Pág.
Figura	1	Características de la Dirección en los servicios para el transporte aéreo	52
Figura	2	Oportunidades de desarrollo en los servicios del transporte aéreo	54
Figura	3	La capacitación en los servicios del transporte aéreo	55
Figura	4	Iniciativa en los servicios del transporte aéreo	56
Figura	5	Motivación en los servicios del transporte aéreo	57
Figura	6	Reconocimiento en los servicios del transporte aéreo	58

Resumen

El estudio realizado buscó establecer el nivel de la gestión del talento humano en el sistema aéreo, en la Gerencia de Gestión Aeroportuaria, que funcionan y tiene a su cargo los aeropuertos internacionales Jorge Chávez y Alejandro Velasco Astete, ubicados en las regiones de Lima y del Cuzco, en el Perú. Consistió en una investigación básica de nivel descriptivo, desarrollada en forma no experimental en una población de 226 colaboradores que estaban adscritos al Aeropuerto Internacional y a la Gerencia de Gestión Aeroportuaria de la Corporación Peruana de Aeropuertos de Aviación Comercial Sociedad Anonima CORPAC S.A., de la cual se tomó una muestra probabilística de 142 colaboradores a los que se aplicó la escala de opinión o encuesta de gestión del talento humano desarrollada por Carvajal Harly y adaptada a la realidad peruana por Pachas en el 2013. Se halló que la dirección de las actividades en la gestión del ambiente de trabajo no fue adecuada, a diferencia de que si gestionaba oportunidades de desarrollo al personal. En cuanto a la gestión del conocimiento, se halló que éstas fueron selectivas, no planificadas, aunque se planteaban en función de las necesidades de los colaboradores, en la gestión del bienestar solo a un porcentaje se les reconoció el esfuerzo, con lo cual la gestión del reconocimiento se mostró selectiva y los colaboradores están subutilizados en la organización. Todo esto llevó a la conclusión de que la gestión del talento humano en los servicios de transporte aéreo no es adecuada.

Palabras clave: Gestión del talento humano, reconocimiento, capacitación, iniciativa

Abstract

The study aimed to establish the level of human talent management in the management of airport services, which oversees the international airports Jorge Chávez and Alejandro Velarde Astete, located in the regions of Lima and Cuzco, in Peru. It consisted of a basic research of descriptive level, developed in a non-experimental way in a population of 226 employees who were assigned to the Management of Air Transport Services of the Peruvian Corporation of commercial aviation airports S.A. - CORPAC - SA, from which a probabilistic sample of 142 employees was taken, to which the opinion scale or human talent management survey developed by Carvajal Harly and adapted to the Peruvian reality by Pachas in 2013 was applied. that the direction of the activities in the management of the work environment was not adequate, unlike if it managed personnel development opportunities. In terms of knowledge management, it was found that these were selective, not planned, although they were proposed according to the needs of the collaborators, in welfare management only a percentage of the effort was recognized, with which management. The recognition was selective and the collaborators are underutilized in the organization. All this led to the conclusion that the management of human talent in air transport services is not adequate.

Keywords: Human talent management, recognition, training, initiative

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

El desarrollo de esta investigación analizó la gestión del talento que se llevo a cabo en la empresa pública Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial - CORPAC S.A., en virtud de lo cual, su infraestructura, su logística y sus procesos de gestión constituyen el contexto donde se manifiestan los procesos que determinan la efectividad de esta gestión, de allí que el analizar las características de esta realidad problemática permitió entender su dinámica, establecer y explicar las causas del problema investigado.

CORPAC S.A., fue creada en 1943 por D.S. y luego el D.L. N° 99, la transformó en una Empresa del Estado, sujeta al régimen de derecho privado y organizada como una Sociedad Mercantil para brindar apoyo en la aeronavegación, radiocomunicaciones y el control del tránsito aéreo a los 19 aeropuertos concesionados; al finalizar el 2017 contaba con 1379 colaboradores a nivel nacional, que respecto a la población del 2016 es menor en un 3%, reducción dada por la implementación del Programa de Incentivos por Retiro Voluntario (PIRV) al cual se acogieron 59 colaboradores a nivel nacional. Esto lejos de ser una ventaja, explica el que los colaboradores se quejen de que el personal es insuficiente para atender a una demanda que exige igualmente el crecimiento de la población de colaboradores.

En la memoria anual de la empresa se reportó que la gestión de recursos humanos se preocupó por optimizar la administración de personal y las relaciones laborales; para ello ejecutó los planes de mejora del ambiente laboral: la implementación del Programa de Calidad de Vida; el estudio de la estructura salarial y la política salarial contratándose a la Empresa Compensation Outsourcing S.A.C. quién inició con una Evaluación de Desempeño por Competencias, dando pie a que se organizara un Taller de Retroalimentación dirigido a evaluadores y un proceso de retroalimentación y compromiso de mejora dirigido a los colaboradores; a la vez que la empresa para apoyar la mejora de las competencias del personal a través del Centro de Instrucción de Aviación Civil (CIAC) desarrolló entre otras actividades: un curso para la Nueva Generación de Instructores de la Aviación (NGAI) – XXVI; un Curso Básico de Control de Tránsito Aéreo; un curso de Habilitación en Control de Área por Vigilancia y un curso Básico de Especialistas

Aeronáuticos. En líneas generales la empresa invirtió 54,988 horas de capacitación en 1,188 capacitaciones, en las que se capacitaron 1,098 colaboradores.

En lo que se refiere al desarrollo de Programas de Bienestar Social la empresa implementó un Programa Anual para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) donde se continuo con la distribución de tarjetas de prestaciones alimentarias y a través del desarrollo del programa de capacitación en el referido sistema se realizaron campañas de salud distribuyendo equipos de protección de personal y sillas ergonómicas además de la contratación de un profesional médico para salud ocupacional.

Como parte de la gestión en las sedes de CORPAC S.A. se organizaron Comités de Seguridad, realizandose simulacros de accidentes de aeronaves y de acciones para neutralizar amenazas de bomba, sismos, interferencia ilícita e incendios estructurales, para constatar si se está en capacidad de responder a estos eventos y conocer el apoyo que se recibiría de parte de los organismos locales de ayuda mutua en casos de necesidad.

Esta realidad obtenida de las memorias de gestión se desdibuja con la opinión de los colaboradores quienes consideran que, si bien se les asigna en los puestos de trabajo de acuerdo con su especialidad, en el organigrama nominal su ubicación no se corresponde con los niveles reales de especialización de los trabajadores lo que se traduce en la insatisfacción por los salarios que perciben y peor aún por las desigualdades que se dan, como el hecho de que se aprobara en el presupuesto un incremento del 40% para los gerentes en el 2019, mientras que para los demás colaboradores sus salarios se mantienen.

Por otro lado, como la empresa cuenta con distintos tipos de trabajadores, algunos estables o con contrato indefinido, otros son parte del personal CAS y que otro grupo de trabajadores firme contratos por servicio determina diferencias significativas en los salarios ratificándose la política de la empresa de mantener la desigualdad entre los colaboradores. Si bien se respetan los derechos laborales, como vacaciones, CTS, aguinaldos, seguridad social, hechos como el no reconocimiento al buen trabajo, el que no se gestione que el personal participe en los programas de capacitación, la no preocupación por el bienestar familiar del

trabajador y más aún la restricción en el apoyo para cursar estudios, beneficiando a un círculo pequeño y cerrado, aboga por una gestión del talento poco adecuada, distante de lo que se pretende plantear oficialmente.

Cierto que la mejora del ambiente laboral mejora las condiciones en que se desempeñan los colaboradores, pero es poco creíble que con este propósito se diera mantenimiento a las edificaciones entre ellas las áreas administrativas, pintándose terminales, torres de control e instalaciones en los distintos aeropuertos, igual a las pistas de aterrizaje y franjas de pista, así como a los servicios higiénicos, pues lo más probable es que todas estas mejoras estaban ya consideradas como prioridad en la Empresa para mejorar y facilitar los servicios en los aeropuertos y aeródromos bajo su administración, incrementándose el nivel de servicios que usualmente se da a pasajeros y usuarios mediante la adquisición de equipos para uso aeroportuario y el mantenimiento de las instalaciones y en general de los ambientes de uso de CORPAC S.A. en todos los aeropuertos concesionados.

Pero estas mejoras serían insuficientes, en especial para el Aeropuerto Jorge Chávez que fue construido para atender 10 millones de visitantes y que actualmente recibe más de 19 millones de viajeros según una publicación de la Redacción del diario gestión el 29 de setiembre. Según la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) el Perú en los últimos 20 años ha sobrepasado todas las expectativas de crecimiento y tiene un enorme potencial de crecimiento, como lo demuestran los 22,6 millones de pasajeros en tránsito nacional e internacional que representan un incremento de 9.2%, estimándose que éste llegaría a los 62,7 millones para el 2035.

Evidentemente para poder atender este volumen de usuarios es necesario además de mejorar la infraestructura, optimizar la gestión del talento humano buscando estrategias para desarrollar las competencias con las que cuentan los colaboradores; se requiere también una normatividad acorde con este crecimiento de la demanda y que considere adecuar los impuestos y tasas a los proveedores y usuarios. Hoy es evidente que el aeropuerto Jorge Chávez, principal terminal aéreo del Perú y hasta hace poco uno de los principales centro de conexiones (hubs) de Sudamérica, tiene un déficit de infraestructura y capacidad para desarrollar la aviación comercial y si bien existe el proyecto para ampliar sus instalaciones que

incluye la construcción de una nueva pista de aterrizaje, éste se desarrolla con mucha lentitud esperándose que se culminen las obras antes del 2023 y es que Lima (Perú), Buenos Aires (Argentina), Bogotá (Colombia), Ciudad de México (México), La Habana (Cuba) y Santiago (Chile), conforman la lista de las seis ciudades de Latinoamérica que presentan los mismos obstáculos para el desarrollo de la industria aérea *“altos costos de impuestos y tasas, déficit de infraestructura aeroportuaria y regulaciones que impiden responder a la creciente demanda de conectividad aérea”*.

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo consideró que Lima ha dejado de ser el "hub" para las aerolíneas internacionales, pues países como Chile y Colombia han modernizado la infraestructura de sus aeropuertos convirtiéndose en las plataformas de llegada para las aerolíneas internacionales; otro es el tema impositivo, aspecto de la mayor trascendencia teniendo en cuenta que según el Country Manager para Perú y Bolivia de IATA: *“Perú ocupa el último lugar en el ranking mundial de competitividad en materia de impuestos y tasas aeroportuarias. Es el país número 136 de las 136 economías evaluadas por el Foro Económico Mundial (WEF)”*, lo que es muy grave si se tiene en cuenta que el transporte aéreo genera 280,000 empleos y aporta US\$ 4,400 millones a la economía nacional, equivalente al 2.1% del PBI.

Como la información recogida previamente de los colaboradores advertía que la gestión del talento humano no era la esperada, contradiciendo la información del informe anual de gestión, se consideró necesario realizar un análisis profundo de las características de esta gestión, especialmente por que al no tenerse en el corto plazo visos de solución de las limitaciones en el servicio aeroportuario, la planificación y organización de estrategias para mejorar las condiciones de trabajo y para el desarrollo de competencias en el recurso humano, podrían paliar en alguna medida su efecto negativo para el país.

1.2. Trabajos previos

A nivel Internacional

Mariñez (2014). En su tesis Doctoral: “Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y

estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de República Dominicana: caso Dgii, Ban reservas e Infotep 2013". Atlantic International University. Honolulu, Hawái, donde se realizó una comparación de la literatura existe al respecto para poder establecer relación de este estudio con las teorías encontradas. Las principales conclusiones fueron: Las personas de las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la República Dominicana manifiestan conductas que son reproducciones de sus experiencias sobre el trato que perciben. Estas experiencias individuales cuando no son satisfactorias generan comportamientos de escepticismo que quedan latentes en los individuos, siendo estos sentimientos de angustia y trastornos a partir de sus percepciones de las situaciones contradictorias que surgen de las prácticas administrativas.

Harro, (2009) considera no solo la importancia, sino la calidad del talento humano y sugiere siete indicadores a considerar a la hora de contratar y aunque preponderantemente se refiere a empresas, sin duda algunas consideraciones podrían aplicar a la Universidad Pública; el primero se refiere al éxito del reclutamiento, que dependerá de cuál sea su oferta y si requiere de verdaderos creadores; segundo el valorar el talento humano, factor de diferencia para obtener éxito en la empresa; tercero, retención, tener la capacidad para retener a su mejor gente; cuarto, satisfacción del empleado, medidas que aplica la empresa para aumentar los satisfactores de su personal, a partir de los resultados obtenidos anualmente de las encuestas de satisfacción; quinto, reputación de la empresa, es importante saber qué aspectos positivos destacará un talento de alto valor que sale de su empresa y si lo recomienda como empleador; sexto, la promoción, referida al porcentaje de empleados ascendidos a puestos de mayor responsabilidad; séptimo, tiempo para ascender, que tarda una persona en ascender a puestos de mayor responsabilidad. Se concluye que, el éxito de una empresa dependerá en gran medida de la capacidad de ésta para atraer, retener, desarrollar y promover a las personas que cuenten con talento de primer nivel. Si la empresa es deficiente en alguno de estos aspectos, no se notará de inmediato, pero a largo plazo puede ponerse en riesgo.

Galindez (2015) realizó la investigación titulada "Gestión del talento humano con respecto a la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos. Barquisimeto, Estado Lara". En la universidad Fermín Toro, Cabudare,

teniendo como objetivo analizar la gestión de talento humano con respecto a la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos, teniendo el tipo de investigación descriptiva, no experimental, para lo cual utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario el mismo que fue aplicado a la muestra conformada por 119 individuos deducidos del total de la población conformada de 389 integrantes de la sociedad civil microbuses carritos blanco, concluyendo que como resultado la gestión del talento humano es una parte importante, con relación a la motivación laboral ya que se pudo observar que el 45 % de los entrevistados; muestran su malestar por una mala gestión del talento humano pero a su vez, menciona que la motivación laboral es una parte fundamental para el desarrollo, y se observó que el 55% de los entrevistado abandonarían su trabajo por una mala gestión y falta de motivación.

De León (2013) realizó la investigación titulada: “gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas del área urbana de Retalhuleu”. En la universidad Rafael Landívar, Guatemala, tuvo como objetivo general Determinar la calidad de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas del área urbana de Retalhuleu, el tipo de investigación utilizada fue de carácter descriptivo, debido a que se analizaron las normas y procedimientos establecidas en la gestión del talento humano, las formas y procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias del Recurso Humano, los procesos y condiciones de motivación de interés laboral y personal del recurso humano y los procesos que orienten al aprovechamiento de actitudes, aptitudes y habilidades del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu; a través de resultados estadísticos obtenidos, tabulados e interpretados, utilizando como instrumento el cuestionario de gestión del talento humano. El instrumento utilizado fue el cuestionario, la conclusión a la que se llegó, es que a través de este estudio se refleja un bajo porcentaje en cuanto al compromiso que muchas PYMES del área urbana de Retalhuleu manifiestan con relación a la gestión del talento humano, el cual se contempla aún más en las normas y procedimientos en sus distintas líneas de funcionamiento y pruebas técnicas, tanto para la contratación del personal como para detectar factores de capacitación y desarrollo de los colaboradores.

A nivel Nacional

Carbajal (2015), en su investigación: “*Gestión del talento humano y el desarrollo del turismo en la provincia de Huánuco, 2015*”. Tuvo por finalidad determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo del turismo en la provincia de Huánuco, 2015, para lo que se realizó una investigación de tipo descriptivo correlacional de corte transversal con una muestra representativa compuesta de 22 unidades de análisis, conformada por 10 gerentes y/o administradores de restaurantes más otros 12 gerentes y/o administradores de hoteles/hospedajes de la ciudad de Huánuco, las mismas que se obtuvieron por muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual tomo en consideración los criterios de inclusión y exclusión, a partir de una población de 148 hospedajes y 72 restaurantes. Los resultados demuestran que al mejorar una gestión basado en promover el talento humano de los operadores turísticos mejora significativamente la productividad y permite a la vez desarrollar los servicios turísticos, pero además influye significativamente en el mismo desarrollo del turismo de la provincia de Huánuco. A partir de la correlación de las variables mediante la prueba paramétrica del Ji Cuadrado se obtuvo una correlación directa de las mismas. Se llegó a la conclusión de que, a mayor gestión del talento humano, mayor es el desarrollo del turismo.

Melgarejo (2018), en su tesis: “*Influencia de la gestión del talento humano y del desempeño del personal de la Gerencia de Recursos Humanos y Bienestar del Poder Judicial del Perú*”. Tuvo como objetivo Identificar de qué manera la Gestión del Talento Humano influye en el Desempeño del Personal de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar del Poder Judicial del Perú. Investigación bajo un diseño no experimental, de tipo correlacional causal. La población en la que se desarrollo la investigación estuvo conformada por 100 personas trabajadores administrativos del Poder Judicial, de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar. Dado que se tomo con todas las personas para la investigación este se considera como estudio censal. Los resultados de la prueba de regresión y correlación de las variables arrojaron que, Como el Valor p calculado = $0.000 < 0.05$, se acepta que la Gestión del Talento Humano influye en el Desempeño del Personal de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar del Poder Judicial del Perú. Se llego a la conclusión de que la Gestión del Talento Humano influye en el

Desempeño del Personal de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar del Poder Judicial del Perú.

Baque (2014), La presente investigación, titulada: “*modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí*”. Tuvo como objetivo “Analizar la incidencia del modelo de gestión organizacional en el rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la Zona sur de Manabí”; para ello la metodología empleada fue de tipo cuasi-experimental, lo que permitió la aplicación de instrumentos de encuesta y entrevista; la población o Universo de la investigación serán los sectores hoteleros de la zona sur de Manabí que cuenta con 200 empleados directos, la muestra probabilística conformada por 132 unidades de investigación; con lo cual se pudo obtener como conclusión, entre las cuales se destaca que un nuevo modelo de gestión organizacional posibilitara un incremento en el rendimiento del talento humano; que en la empresa hotelera no se encuentra definida claramente la asignación de puestos.

Tinoco (2017), en su tesis “*El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa InterCorp*”. La finalidad de su estudio fue analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank en el bienio 2013-2014 referente a la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de InterCorp (UCIC). Investigación de tipo descriptivo de carácter cuantitativo. El universo de esta investigación son los docentes-empleados de la UCIC en el bienio 2013-2014 que corresponden a un total de 628 docentes y pertenecen a las 16 empresas del grupo InterCorp. Las unidades de análisis estuvieron conformadas por 115 docentes-empleados que corresponden únicamente a Interbank y para fines de la presente investigación representan también la muestra en el bienio 2013-2014. En cuanto al desarrollo de la gestión del talento humano podemos concluir que el 75.88% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que pueden percibir este desarrollo basado en diversas características de la gestión del talento humano en la UCIC; mientras que las opiniones que tienen los docentes-empleados referentes a los procesos de la gestión del talento humano podemos concluir que el 44.27% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la UCIC 7,26% 19,20% 29,27% 34.90% 9,37% Resultados de los procesos de la gestión del talento humano en UCIC Total Desacuerdo Desacuerdo Ni Acuerdo ni Desacuerdo Acuerdo Total Acuerdo 84 lleva

a cabo los procesos de la gestión del talento humano de manera correcta y eficiente, lo que nos indica que se percibe un vacío en la gestión de un 55.73%.

Alvarado (2017) en su tesis: *“El talento humano por competencias y la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT - Cajamarca en el año 2015”*. El objetivo general fue determinar cómo influye la gestión del talento humano por competencias en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca. Se utilizó el método deductivo -inductivo y analítico sintético. Se utilizó técnicas tales como la observación, la encuesta y la entrevista, procesando los datos con Excel y Minitab. La muestra considerada fue igual a la población. Los resultados obtenidos muestran que la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca está influenciada por la gestión del talento humano por competencias. En la realización de la investigación se encontró que el modelo de gestión del talento humano sin competencias frente al modelo por competencias tiene importantes diferencias porcentuales. Así, en el ítem de la planeación del recurso humano se obtuvo un nivel de cumplimiento de 35 % sin competencias frente a un 67.5% con competencias; en el Diseño Organizacional y de puesto, 25% sin competencias y 75% con competencias; y en el Reclutamiento, Selección, Ubicación y Salida un nivel de cumplimiento de 28,6% sin competencias y 82.10% con competencias, siendo este último el de variaciones más considerables. Las competencias que necesitan ser tratados con mayor énfasis en la Gestión del Talento Humano en el Transporte Aereo son las de motivación, comunicación, reconocimiento, gestión de información, gestión de recurso y liderazgo.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Gestión del talento humano

Mondy y Noe (2005), consideran que la administración de recursos humanos busca alcanzar las metas de las organizaciones a partir de las personas y los recursos que estas posean, asimismo consideran que estas se encuentran enfocadas en conocer cual es la relación causa efecto a partir de las acciones que realizan sobre los recursos humanos y que se ven reflejadas en el balance económico de la empresa. (p.3).

García, Sánchez y Zapata (2008) conceptualizan a la gestión humana como: aquellas acciones que se llevan a cabo con el fin de captar el personal necesario, capacitarlo, motivarlo y reconocer sus logros, todo ello a partir de un sistema organizado sujeto a la política institucional, sus metas y actividades con lo que dara fortaleza a la administracion de la empresa, la cultura organizacional y el capital social, en la busqueda de alcanzar en forma positiva institucionales.

Peiró (1999), define: *“la faceta del desarrollo y gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones se refiere a la gestión de la compleja interacción de las relaciones entre personas (y grupos) que son miembros de la organización y la propia organización. Esa articulación es un elemento fundamental en el contrato psicológico y está en estrecha relación con otras facetas de la organización”*.

Rodriguez (2011), “La gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los obeitivos de la organización” (p.27).

Alles (2011), al referirse a la ‘administración del talento’, la autora lo relaciona con el manejo de los recursos humanos al interior de las organizaciones, dando cuenta de que va dirigida sobre todo a la promoción de aquellos individuos que sobresalen por encima de otros, y que son los candidatos para ocupar las posiciones vacantes. (p.45).

Chiavenato (2008), conceptualiza a la administración de recursos humanos como el trabajo que llevan a cabo los responsables de este departamento, así como aquellos que se encargan de su estudio, a través de estrategias que permitirán la conformación de grupos de individuos competentes, organizados, los que deberán retener en base al reconocimiento de las actividades que realizan; todo ello con el fin de hacer instituciones mas competitivas y activas.

Objetivos de la gestión del talento humano

Según Chiavenato (2008), dentro de los múltiples objetivos de la ARH, pero todos coincidentes a la búsqueda de actividades que permitan a las instituciones ser cada vez más eficaces, se tienen:

1. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.* Como parte esencial de las instituciones empresariales modernas, la administración de recursos humanos tiene el encargo de conseguir trabajadores eficaces, que procuren el logro de las metas propuestas y resultados óptimos.
2. *Proporcionar competitividad a la organización.* Para lograr esto, se tiene como elemento fundamental a la fuerza laboral, quienes a través de sus capacidades individuales o grupales permitirán una mayor y mejor producción, lo que redundará en todos aquellos que forman parte de la institución empresarial, en los que se encuentran inmersos los clientes.
3. *Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.* Es una de las responsabilidades fundamentales que son inherentes a la administración de recursos humanos, la continua capacitación de la fuerza laboral, haciéndolos cada vez más competentes, pero a la vez brindando recompensas, no sólo económicas; pero que permitan al trabajador sentirse apreciado.
4. *Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.* Para que una persona sienta satisfacción por el puesto que ocupa, requiere estar adecuadamente preparado para el mismo, identificarse con su labor diaria, sólo de esta manera, según se ha llegado a establecer; los individuos serán cada vez más productivos, y ya no sólo esperarán que la organización los capacite, sino que buscarán hacerlo por sí mismo.
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* Este objetivo busca brindar al trabajador un espacio para el desarrollo de todo su potencial, haciéndolo cada vez más responsable por las decisiones que se tome, permitiéndole tomarlas por sí mismo, procurando que el clima reinante en el interior de la empresa sea sano y agradable para todos, estableciendo horarios justos, y tareas proporcionales a este.
6. *Administrar e impulsar el cambio.* Dada la vorágine de cambios tanto sociales y culturales como profesionales, es función de la gestión de recursos humanos, hacer que estos sean parte de la institución laboral, procurando que toda la fuerza laboral se encuentren preparados para estos y no cunda la preocupación por ser reemplazados por personas con mayor preparación.

7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. La administración de recursos humanos debe ser un ejemplo de conductas adecuadas, las mismas que deben ser observadas en los trabajadores, por ser una exigencia tanto para las instituciones empresariales como para el conjunto de la sociedad.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. La administración de recursos humanos conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

Orellan (2012), hace la indicación de como:

Se considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Proporcionar competitividad a la organización. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados. Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Administrar el cambio.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (p. 4).

Cuevas (2011) consideró que la gestión del talento humano tiene varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

- Administrar el cambio.

Beneficios de la Gestión de Talento Humano.

People Tree (2016) define:

Los beneficios de llevar a cabo una exhaustiva estrategia de Gestión del Talento son:

La persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado: La identificación de las habilidades o competencias de sus trabajadores le permite hacer un balance de las habilidades que hay en la organización. Esto es especialmente importante tanto desde el punto de vista de la organización, así como del empleado ya que, si la persona adecuada cubre el puesto de trabajo adecuado, la productividad y la satisfacción en el trabajo se incrementan.

Mantener a los mejores talentos: A pesar de los cambios en la economía global, la fuga de talento sigue siendo una de las principales preocupaciones de las organizaciones. Retener el talento es importante para el liderazgo y el crecimiento en el mercado. Las organizaciones que no logran retener su mejor talento están en riesgo de perder ante sus competidores. La atención se centra ahora en trazar estrategias para reclutar, formar, retener y comprometer a la gente de calidad.

Contratación correcta: La calidad de una organización está en la fuerza laboral que posee. La mejor manera de tener talento en la parte superior es tener talento en la parte inferior. No es de extrañar que actualmente los programas de Gestión del Talento, capacitaciones y evaluaciones de contratación se hayan convertido en un aspecto integral de los procesos de RRHH.

Mejor comprensión de los empleados: Mediante las evaluaciones se obtiene una visión profunda de la gestión de los empleados y podremos conocer sus necesidades de desarrollo, las aspiraciones profesionales, fortalezas y debilidades, capacidades y apetencias. De esta forma es más fácil determinar qué motiva a quién y esto ayuda a mejorar el entorno laboral. (p.1).

La administración del Talento Humano

Planeación estratégica de la gestión del talento humano

RRHH (2016). Explica que:

Las organizaciones no existen en el vacío ni funcionan al azar. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan a través de mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En la interacción con el ambiente, dependen de otras organizaciones y luchan contra otras para mantener sus dominios y mercados. La estrategia organizacional (corporativa) es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización. (p. 10).

Desarrollo del Talento Humano.

Andrade (2016) lo definió como:

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). El talento humano es el mayor desafío del profesional porque desempeña en las empresas el logro de incorporarse a la alta gerencia; el talento humano se está moviendo hacia la mayor concentración de papeles estratégicos de las organizaciones y una reducción del tiempo que tradicionalmente ha dedicado a funciones transaccionales o administrativas. (p. 2).

Teorías y enfoques de la Gestión del Talento Humano.

Teoría General de Sistemas

Chiavenato (1989), la Teoría de Sistemas es una consecuencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1968, la cual se expandió hacia todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la ciencia administrativa en donde penetró rápidamente debido a la necesidad de una síntesis y de una mayor integración de las teorías que la precedieron y la influencia de las matemáticas, la cibernética y especialmente la tecnología de la información que incrementaron las posibilidades de desarrollo y operacionalización de las ideas que convergían hacia la teoría de sistemas aplicada a la administración.

El concepto de sistemas permite una visión comprensiva, amplia y gestáltica de un conjunto de elementos complejos, dándole configuración total. El análisis sistemático trata a las organizaciones vivas sean éstas individuos u organizaciones, bajo el enfoque de sistemas abiertos, que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente.

La teoría de sistemas permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para lograr la interrelación e integración de asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

Para comprender el concepto de sistemas se hace necesario el conocimiento de algunas características, como son:

1. Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
2. Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará

como un ajuste de todo el sistema. De estos cambios o ajustes continuos se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.

3. Entropía: es la tendencia que tienen los sistemas, al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. La segunda ley de la termodinámica explica que la entropía en los sistemas aumenta con el correr del tiempo. A medida que aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. Si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc., de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí el concepto de negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
4. Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente. Es un fenómeno de autorregulación de la constancia de las propiedades del sistema cuando es influido por agentes exteriores.

La organización puede alcanzar un estado de homeostasis o estado firme solamente cuando se presentan dos requisitos como son la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad o constancia de dirección, consiste en que a pesar de los cambios del ambiente son alcanzados los mismos resultados o condiciones establecidas, porque el sistema continúa orientado hacia el mismo fin a través de otros medios. Por otro lado, el progreso consiste en que el sistema mantiene en relación con el fin deseado, un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. En la organización humana estos dos requisitos solo pueden ser alcanzados por liderazgo y compromiso. La regulación básica de un sistema abierto es la autorregulación (regulación intrínseca que emerge de la propia naturaleza de las partes que constituyen el sistema).

La Teoría de Sistemas es considerada por muchos autores como una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y behavioristas. Esta teoría también considera el efecto sinérgico de las organizaciones como sistemas abiertos

y por lo tanto de un modo global, los recursos materiales, financieros y humanos (cuando son considerados como factores de producción) generan riqueza a través de la sinergia organizacional (el trabajo en conjunto produce un efecto mayor que la suma de los trabajos individuales).

Machado (2011). Describe las siguientes teorías y enfoques:

Enfoque funcionalista: ...centrado en el desempeño de funciones o tareas independientes, inconexas que se constituyen en fines y no en medios a través de los cuales se agrega valor a otros procesos organizacionales.

La visión funcionalista: ...se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito, pero no existe conectividad ni interrelación entre ellas, cada una logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales.

Enfoque sistémico: ...es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, a ese grupo de unidades cuya combinación y unión conforman un todo organizado y cuyo resultado, a veces denominado output, es mayor que aquél que podrían conseguir esas unidades si funcionaran independientemente.

Teoría General de Sistemas: ...es un sistema integrado por diferentes subsistemas funcionales que interactúan entre sí. Entre esos subsistemas se encuentra el de administración de personal, integrado a su vez por diferentes subsistemas y actividades tales como provisión, desarrollo, mantenimiento, aplicación y control.

Teoría Contingente: Plantea que la eficiencia organizacional está asociada a la congruencia existente entre los distintos parámetros de la organización y los factores de contexto donde opera.

Enfoque Estratégico: ...es aquel en el cual las acciones del área de gestión humana estas articuladas entre sí, se constituyen en medios a través de los cuales se genera valor a otros procesos organizacionales, su alcance no es mediatista y hacen parte del plan estratégico de la organización. Los elementos básicos más comunes

que conforman el direccionamiento estratégico de una organización son:

la visión, la misión, los valores y el plan de desarrollo o plan de acción.

Teoría de las competencias: ...son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. (p. 8).

Teoría de Recursos y Capacidades

Maisch, (2011, cita a Barney, 1991). Señala que:

Se asume que existe heterogeneidad de los recursos, una relativa inmovilidad de ellos entre las empresas, y que la estrategia empresarial se debe establecer sobre los recursos y capacidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde. (p. 6).

Dimensiones de la Gestión del Talento Humano.

En su libro *Gestión del Talento Humano*, Chiavenato (2012) señaló que:

La administración de personas, requiere mantener satisfechos a sus trabajadores, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.

Dimensión 1: estilos administrativos

McGregor (1960), el autor de las Teorías X - Y, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. McGregor (1960) en su obra *El lado humano de las organizaciones*, describió dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y".

Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Estilo Autocrático: El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

Estilo Paternalista: Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

Estilo Laissez faire: El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

Estilo Democrático: El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

Estilo Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

Estilo Institucional: El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

Dimensión 2: las relaciones con los empleados

Para Chiavenato (2012), los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

Milkovich y Boudreau, mencionados por (Chiavenato 2012, p. 130), señalaron que es necesario tener un programa de relaciones con los empleados, en el que considera a la comunicación, cooperación, protección, asistencia, disciplina y conflicto. Dichos aspectos definen los indicadores a evaluar en la variable relaciones con los empleados.

Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.

Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.

Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.

Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.

Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

Dimensión 3: programas de higiene y seguridad en el trabajo

Chiavenato (2012), indicó que la administración de los recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff (asesoramiento), puesto que los

gerentes de línea y los especialistas de recursos humanos están involucrados en la gestión de personas.

Propone para desarrollar un programa de higiene y seguridad considerar los siguientes aspectos: involucrar a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad, reunir el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por sí solo, y que necesita un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable, determinar los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo, evaluar los riesgos existentes en el sitio de trabajo, corregir las condiciones de riesgo existentes, entrenar a los empleados en técnicas de higiene y seguridad, desarrollar la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos, mejorar continuamente el programa de higiene y seguridad.

Higiene

Señaló que la higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo, que implica:

Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

2. Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

Relaciones humanas agradables

Tipo de actividad agradable y motivadora

Estilo de gerencia democrática y participativa

Eliminación de posibles fuentes de stress

3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

Máquinas y equipos adecuados a las características humanas

Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas

Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

4.- Salud ocupacional: una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

Seguridad

En el programa de seguridad en el trabajo se deben resaltar tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

De acuerdo con el instrumento, “Modelo de encuesta Topten”, adaptado por Pachas. UCV. 2013, se definen las siguientes dimensiones: ambiente de trabajo, capacitación, bienestar, las mismas que se definen a continuación según diferentes autores.

Dimensión de Ambiente de trabajo.

Navarro (2015, cita a Grott, 2003):

El ambiente de trabajo como un conjunto de factores físicos, climáticos o de cualquier otro que, interconectadas, o no, están presentes y participan en el trabajo del individuo. Es natural que admitir que el hombre comenzó a integrar plenamente el medio ambiente en el camino al desarrollo sostenible, propugnado por el nuevo orden mundial de medio ambiente. (p. 1).

Navarro (2015, cita a Dos Santos, 2002): “Se puede definir el entorno de trabajo como el lugar desarrolla gran parte de la vida del trabajador, cuya calidad de vida es, por tanto, en estrecha dependencia de la calidad del medio ambiente. Se dice que es el conjunto de factores climáticos, físicos o cualquier otra vinculada o no, están presentes y participar en la labor de la persona”. (p. 1).

Navarro (2015, cita a Fiorillo, 2002): “El ambiente de trabajo es el lugar donde las personas realizan sus actividades de trabajo, cuyo balance se basa en la sanidad del medio ambiente y en la ausencia de agentes que deterioran la seguridad física y psicológica de los trabajadores, independientemente de la condición del cojinete, ya sea remunerado o no, los funcionarios públicos, contratistas independientes, etc”. (p. 2).

Las condiciones de trabajo tendrán una influencia decisiva en el éxito empresarial, si es el ambiente correcto la labor se desarrollará en forma correcta y continua.

Dimensión de Capacitación.

Chiavenato (2007, Cita a MaGehee): “Capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrolla habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”. (p. 386).

Chiavenato (2007, Cita a National Industrial Conference Board): “La finalidad de la Capacitación, es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización”. (p. 386)

Chiavenato (2007, Cita a Filippo): “Capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. (p. 386).

La capacitación tiene como finalidad educar al trabajador en sus funciones, mejorándolas y potenciándolas, cuando la capacitación es la adecuada la productividad es manifiesta.

Dimensión de Bienestar.

Chaljub (2012) afirmó que:

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-

organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren. El bienestar laboral puede ser determinado por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. (p. 38).

Chaljub (2012, cita a Fleisman y Bass, 1979) explicó el bienestar como:

El bienestar laboral está basado en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (p. 39).

Chaljub (2012, cita a Aguado, 1988) estableció la definición como:

El bienestar en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. (p. 40).

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Es adecuada la gestión del talento humano en los servicios de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018?

Problemas específicos

Problema 1

¿Cuáles son las características de la gestión del ambiente de trabajo en las áreas de servicio de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018?

Problema 2

¿Cuáles son las características de la gestión de desarrollo del entrenamiento en las áreas del servicio de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018?

Problema 3

¿Cuáles son las características de la gestión de bienestar en las áreas de servicio del transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018?

1.5. Justificación del estudio

Los ciudadanos del país, especialmente en los últimos años, han estado observando que los organismos del estado muestran una inoperancia en la solución de las distintas problemáticas que se dan en los diferentes sectores del estado peruano, recibéndose como justificación por ello, que todo es debido a lo intrincado de las trabas burocráticas que existen para poder desarrollar los proyectos y que hoy, a la luz del descubrimiento de lobbys y comisiones encubiertas en las que han participado altos funcionarios del estado, se presumen como condiciones convenientemente generadas por los mismos funcionarios de quienes dependen las acciones a realizar.

Uno de estos casos y que resulta revelador, es el que corresponde al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, considerado hasta hace poco como uno de los más modernos de Latinoamérica, condición que se ha perdido por la inoperancia a la que se hacía referencia y que en el tiempo hace sospechar que sin duda se buscaba la sobrevaloración de los terrenos requeridos para ampliar el principal terminal aéreo del país; existiendo además, la libertad de suponer que intereses externos subalternos podrían haber gravitado en las conciencias, logrando que el

Perú pierda la condición de Hub en Sudamérica, ante la gran cantidad de recursos económicos que genera este movimiento aéreo comercial. En esta misma línea de pensamiento y con la libertad de sospechar ante lo indolente de la gestión, podría ser que, si la gestión del talento humano no ha sido todo lo adecuada que se requiere, se debería al mismo juego de intereses especulativos, en el cual se necesitaba mantener a los colaboradores poco informados, por lo que las capacitaciones fueron selectivas y dirigidas a grupos incondicionales.

Se evidencia entonces la necesidad de identificar los aspectos de esta gestión en los que no se ha avanzado lo suficiente y por ende deberían ser reformulados para mejorar las competencias de los colaboradores y con el propósito de lograr mejores propuestas para optimizar el servicio aeroportuario en bien del país y la sociedad en su conjunto.

1.5.1. Justificación teórica

Con la finalidad de familiarizarse con el tema a investigar se realizó una exploración de la literatura disponible que dio pie al conocimiento del estado del arte y a seleccionar estudios previos realizados con anterioridad por otros investigadores, todo lo cual permitió identificar la variable a estudiar además de los aspectos medulares o dimensiones que deberían ser analizadas.

A partir de esta construcción primaria que delimitó el campo teórico se revisaron y seleccionaron modelos, teorías y diversos contenidos asociados conformándose un cuerpo teórico en el que se fundamentó el estudio realizado para el análisis de los hallazgos, arribándose a las conclusiones del estudio, las que representan los conocimientos primarios derivados de la investigación. En definitiva, la estructura teórica formada con la selección de conceptos y modelos teóricos necesarios servirá de material de consulta especialmente en lo referente a la gestión del talento humano y que junto a los conocimientos a los que se llegó con la investigación, constituyen el aporte teórico del estudio realizado.

1.6. Objetivos

Objetivo general

Establecer si es adecuada la gestión del talento humano en los servicios de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018.

Objetivos específicos

Objetivo 1

Presentar las características de la gestión del ambiente de trabajo en las áreas de servicio del transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018.

Objetivo 2

Presentar las características de la gestión de desarrollo del entrenamiento en las áreas del servicio de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018.

Objetivo 3

Presentar las características de la gestión de bienestar en las áreas de servicio del transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018.

II. Método

2.1. Diseño de investigación

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, es decir en ella no se manipuló la variable en estudio limitándose solo a observar su comportamiento en su contexto natural, es decir tal y como ocurre en la realidad, asimismo, como los datos fueron recogidos de la muestra en un solo momento, en un tiempo único, el diseño empleado fue de corte transversal. La decisión de emplear este diseño se debió a que se tuvo por propósito analizar y presentar el comportamiento de la variable gestión del talento en un contexto específico, necesitando identificar sus características y describirlas en forma detallada.

En la recolección de datos sobre las características de la gestión del talento humano se emplearon técnicas de medición y la presentación de estas características se realizó en forma numérica; asimismo, el posterior análisis de los datos se desarrolló usando técnicas de análisis estadístico matemático, por lo que el estudio encuadró dentro del enfoque cuantitativo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes sostuvieron que una investigación de enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Por otro lado, esta investigación correspondió a un estudio básico de nivel descriptivo puesto que se orientó al conocimiento de una realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada (Sánchez y Reyes (2006) y porque buscaba incrementar el conocimiento y la comprensión de un fenómeno social constituyéndose en fundamento para una nueva investigación. (Sierra, 2007).

En la investigación fue utilizado como método el descriptivo, teniendo en cuenta que en el estudio se buscó “reseñar las características de un fenómeno existente, la gestión del talento humano, obteniéndose una imagen amplia de él mediante un esquema estructurado para investigar que variables intervienen”. Salkind (1998). Para el caso de la investigación desarrollada se reseñaron los niveles de acuerdo y desacuerdo de los colaboradores respecto a las actividades que desarrolla la administración aeroportuaria como parte de la gestión del talento humano en la organización.

2.2. Variable, operacionalización

Variable gestión del talento humano

Maristany (1992, p.31), consideró que tiene por objetivo reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, en función de las estrategias generales de la organización; en consecuencia, el objetivo primario de la administración de RR.HH. es buscar que las actividades de la organización se desarrollen con el más bajo nivel de conflicto que sea posible, en el entendido de que la energía de las personas se empleará en realizar las actividades inherentes a su función evitando se disipe en los conflictos entre ellas. Por tanto, la organización dispondrá de mayor energía para lograr sus objetivos.

Definición operacional:

En base a los criterios expresados por Maristany (2008) se operativizó la variable en base a los aspectos: ambiente de trabajo, entrenamiento y bienestar; los que fueron analizados como dimensiones de la variable en el contexto donde se desarrolló la investigación.

La gestión de las condiciones en el ambiente de trabajo fue analizada a través de los indicadores dirección y oportunidades; en la gestión del entrenamiento se midió la capacitación ofrecida y el desarrollo de la iniciativa mientras que en la gestión del bienestar se midió la información sobre motivación y reconocimiento que proporcionaron los colaboradores.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión del talento Humano.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Gestión de las condiciones del ambiente de trabajo	Dirección	2, 3, 4, 9	Nunca (1)	Ineficaz (30-70)
	Oportunidades	5, 6, 8, 23, 24	Casi nunca (2)	
Gestión del entrenamiento	Capacitación	10, 11, 12, 13, 14	A veces (3)	Moderado (71-111)
	Iniciativa	1, 15, 16, 17	Casi siempre (4)	
Gestión del bienestar	Motivación	7, 26, 27, 28, 29	Siempre (5)	Eficaz (112-150)
	Reconocimiento	18, 19, 20, 21, 22, 25		

Fuente: Extraído de Maristany (2008) y adaptado por Barcena (2018)

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población de estudio

La población para la presente investigación estuvo conformada por 226 colaboradores de la Gerencia de Gestión Aeroportuaria de servicios en el transporte aéreo que pertenece a la Corporación peruana de aeropuertos de aviación comercial CORPAC S.A. y que en el 2018 esta ubicado en el Aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima Perú y en el Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete del Cuzco.

La gestión aeroportuaria abarca las áreas administrativas y operacional, mientras que administrativamente elaboran costes, presupuestos, comercial factura y elaboración movimientos del personal, en lo operacional, la supervisión en el plan de vuelo, para el avión, información sobre servicios climáticos y control del espacio aéreo. Para ello la población la conforman un Administrador de Aeropuertos, un analista y/o asistente administrativo, y por otro los controladores del tránsito aéreo y los técnicos operacionales.

Con la intención de obtener una información confiable se decidió solicitar su participación a quiénes cumplieran con los siguientes criterios de inclusión: debían tener más de tres años de labor no interrumpida en alguna área del servicio; no deberían haber sido sancionados por motivo alguno; debían manifestar su interés en brindar la información requerida para que el estudio se concrete. Al decir Tamayo (2002, p. 176) que la población “incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de unidades que participan de una determinada característica”, se infirió que, si se analizaran a todos los integrantes, se reduciría la varianza de los resultados a cero.

Pero, eso habría sido posible siempre y cuando se hubiese recogido la información de todos, lo que no ocurrió en esta realidad debido a que trabajan en turnos rotativos, en algunos de los cuales fue imposible que los colaboradores llenaran los instrumentos; tampoco funcionó el que lo hicieran en su tiempo libre, muchos de ellos no devolvieron los instrumentos y algunos los retornaron incompletos. Se decidió entonces trabajar con una muestra representativa.

2.3.2. Muestreo

Según Tamayo (2002, p. 320) la muestra es “una reducida parte de un todo, de la cual nos servimos para describir las principales características de aquél”. Esta parte debía ser calculada y seleccionada, para lo cual se empleó la fórmula estadística para poblaciones definidas estableciéndose que el tamaño de la muestra debería ser de 142 unidades de análisis (colaboradores administrativos) los que fueron seleccionados aleatoriamente mediante una técnica de muestreo simple.

Tabla 2

Muestra probabilística de colaboradores administrativos del servicio de transporte aeroportuario, Jorge Chávez de Lima Perú, en el 2018.

derportuare, Jorge Enavez de Lima Pora, en el 2010.

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas		
N [tamaño del universo]	226	← Escriba aquí el tamaño del universo
p [probabilidad de ocurrencia]	0,5	← Escriba aquí el valor de p

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left(\frac{z (1 - \frac{\alpha}{2})^2}{d} \right)^2$$

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 226 con una p de 0,5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	52	61	72	85	102	123	147	174	199	219
95%	67	78	90	105	122	142	164	187	207	221
97%	77	88	101	116	134	153	173	193	210	222
99%	96	108	121	136	152	169	186	201	214	223

2.3.3. Muestra

De acuerdo con el muestreo realizado, la muestra fue probabilística dado que se dio la posibilidad de que cualquier integrante de la población formase parte de la muestra de estudio, la que quedó constituida por 142 colaboradores.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de datos son aquellos procesos que planifican y organizan el recojo de los datos necesarios para realizar un estudio. En tal sentido, la literatura disponible nos indica que las técnicas de recolección de datos “(...) son la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación”. Tamayo (2002, p. 182). Considerándose para seleccionarlas la fundamentación teórica de la investigación: lecturas, encuestas,

análisis de documentos u observaciones directas de los hechos; establecen el procedimiento a seguir y dan las instrucciones para el recojo de los datos.

Para el caso, la técnica seleccionada fue la encuesta, considerada como la más idónea, económica y versátil en investigaciones sociales.

2.4.2. Instrumento

Conocida la muestra del estudio, es decir se identificaron las unidades de análisis como personas adultas, con un adecuado nivel educativo y con la capacidad de interpretar los ítems que se presentarían y por otro lado considerando el diseño descriptivo establecido para la investigación, se adecuó la escala de opinión o encuesta de gestión del talento humano que en el 2010 desarrollara Carvajal Harly y adaptada a la realidad peruana por Pachas en el 2013.

Ficha Técnica del instrumento para medir la Gestión del talento Humano.

Nombre del Instrumento: Encuesta de Gestión del Talento Humano.

Autores: Carvajal Harly.

Año: 2010

Adaptación: Pachas (UCV)

Año: 2013.

Tipo de instrumento: Escala de opinión, tipo Likert.

Estructura: Tres secciones, en función a las dimensiones establecidas para la variable en estudio.

Número de ítem: 29 (se eliminó el ítem N° 10 del instrumento original)

Tipo de ítems: corresponden a una escala graduada con cinco niveles de respuesta, una de las cuales será seleccionada por el encuestado.

Población de interés: Trabajadores administrativos del servicio de transporte aéreo en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de Lima, Perú.

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Valoración: A cada nivel se le asignó arbitrariamente un valor cuantitativo. Donde el más bajo de ellos fue representado por el valor 1 y el más alto con 5.

2.5. Validez y confiabilidad

2.5.1. Validez del instrumento

Por haberse tomado un instrumento preexistente a la investigación se halló que por medio de la técnica de jueces, se había establecido en éste su validez de contenido, es decir el grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que mide, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 201), para quíenes la “validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir [...], asimismo puede tener diferentes tipos de evidencia tales como: la relacionada al contenido, al criterio y al constructo”.

En la investigación desarrollada se estableció la validez de constructo del instrumento adaptado a las unidades de análisis y al contexto del estudio, mediante el análisis factorial hallándose que los valores explican hasta el 66,929% de la varianza. Así también, mediante la Matriz de componente rotado los ítems se redistribuyeron en seis componentes (iteraciones), en base a su correlación.

Análisis Factorial

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,785	39,284	39,284	11,785	39,284	39,284	4,322	14,408	14,408
2	2,545	8,484	47,768	2,545	8,484	47,768	4,203	14,010	28,418
3	1,892	6,307	54,075	1,892	6,307	54,075	3,839	12,796	41,214
4	1,655	5,515	59,590	1,655	5,515	59,590	3,220	10,733	51,947
5	1,153	3,845	63,435	1,153	3,845	63,435	2,291	7,636	59,583
6	1,048	3,494	66,929	1,048	3,494	66,929	2,204	7,346	66,929
7	,967	3,223	70,152						
8	,923	3,078	73,230						
9	,753	2,510	75,740						
10	,709	2,363	78,103						
11	,689	2,297	80,399						
12	,576	1,921	82,320						
13	,527	1,757	84,077						
14	,483	1,610	85,687						
15	,470	1,565	87,252						
16	,453	1,510	88,762						
17	,409	1,362	90,124						
18	,345	1,149	91,273						
19	,323	1,075	92,348						
20	,316	1,052	93,400						
21	,298	,994	94,394						
22	,283	,945	95,339						
23	,254	,847	96,186						
24	,242	,806	96,992						
25	,204	,681	97,673						
26	,202	,673	98,346						
27	,182	,608	98,954						
28	,167	,556	99,510						
29	,147	,490	100,000						
30	1,101E-15	3,669E-15	100,000						

De los valores que se observan en la tabla de varianza explicada, se tiene que **con 6 componentes se explica hasta en un 66,929% de la varianza** y que, si se tomara un componente adicional cada vez, esto no representaría un aumento significativo.

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente rotado

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Recibe la capacitación	,816	,165	-,052	,076	,083	,028
Plan de capacitación útil	,771	,142	,240	,132	-,029	,302
Iniciativa de mejoría en el servicio de parte de responsable	,687	,191	,079	,152	,077	,282
Priorización de objetivos a calidad del servicio	,667	,191	,216	,266	-,206	,104
Identificación de aspectos susceptibles de mejoría	,576	,396	,182	,076	,024	-,036
Ambiente agradable	,488	,185	,323	,459	-,122	,009
Área de bienestar	,270	,857	,162	,099	-,037	,106
Estímulos y recompensas, aceptables	,270	,857	,162	,099	-,037	,106
Área de trabajo y prestigio, son gratificantes	,124	,640	,295	,192	,162	,415
El responsable demuestra conocimiento y dominio de sus funciones	,176	,580	,232	,257	,077	,340
Información de desempeño	,300	,509	,207	,289	,426	-,059
Auxilio de educación, alimentación, transporte, vivienda	,373	,473	,354	,329	-,208	,234
Coparticipa de éxitos y fracasos	,442	,087	,720	,119	,035	,146
Consultan sobre iniciativa de mejoría en la calidad del servicio	,047	,251	,718	,086	-,064	-,144
Reconocimiento especial por una mejora en el trabajo	,160	,094	,708	,034	-,096	,351
El responsable toma decisiones con la participación del personal	-,051	,342	,597	,352	-,048	,155
Reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla	,174	,343	,454	,348	-,059	,308
Subutilizado en cargo que ocupa	,110	,385	,442	,284	,386	,237
Motivado y le gusta el trabajo que desarrolla	,369	,046	,436	,158	,165	,360
Oportunidades de desarrollar carrera	,203	,174	,248	,760	,120	-,015
Desarrollo de habilidades al máximo	,204	,444	-,202	,617	,046	,131
Buenas condiciones salariales	,202	,080	,510	,586	,048	,234
Funciones y responsabilidades bien definidas	,351	,098	,278	,529	-,073	,361
El responsable soluciona los problemas eficazmente	,111	,131	,364	,489	,204	,381
Cargas de trabajo bien repartidas	,116	,216	,051	,082	,814	-,123
Trabajo bien organizado	,269	,347	,303	,176	-,607	-,144
El responsable delega eficazmente funciones de responsabilidad	,391	,413	,160	,149	-,568	-,038
Capacitación, al margen del plan	,022	,047	,019	,440	,536	,229
Necesidades de capacitación atendidas	,236	,277	,151	,140	,074	,727
Capacitación con contenido suficiente	,442	,226	,165	,325	-,224	,464

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

2.5.2. Confiabilidad del instrumento

En el instrumento empleado se había establecido su confiabilidad en 0,958 mediante la prueba estadística Coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach por cuanto las posibilidades de respuesta de sus ítems eran múltiples. El valor obtenido para el coeficiente permite decir que en la prueba piloto el instrumento alcanzó una muy alta o elevada confiabilidad, la que es definida por Tamayo (2002, p. 98) como “la obtención que se logra cuando es aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o si al mismo tiempo investigadores diferentes, obtienen iguales o parecidos resultados, lo que indica que el instrumento es confiable”

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,9588	40

2.6. Método de análisis de datos

Según Hurtado, (2000, p181) en “el análisis se aplican un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos”.

Siendo el diseño del estudio realizado, descriptivo se consideró necesario desarrollar el análisis en los siguientes pasos:

1er paso: Categorización analítica de los datos:

Los datos recogidos de los trabajadores del servicio de transporte aéreo se codificaron, se organizaron y se ordenaron (clasificaron), elaborándose para ello bases de datos.

2do paso: Análisis descriptivo de los datos:

Se procedió al análisis de los parámetros descriptivos y de las frecuencias de los casos. Se presentaron los resultados ordenados en tablas de frecuencias y en figuras estadísticas.

3er paso: Análisis estadístico de los datos:

Los datos fueron analizados mediante la prueba del chi cuadrado de bondad de ajuste, a un nivel de confianza del 95% y con una significancia esperada de $0,05 = 5\%$.

2.7. Aspectos éticos

En la investigación social, como la desarrollada, se cautelan los principios o guías éticas de autonomía, de no maleficencia, de beneficencia y de justicia.

El principio de autonomía se estableció que en el ámbito de la investigación la prioridad estriba en el respeto que se debe a los valores, criterios y preferencias de los que participaron en el estudio, por ello se les ofreció la información suficiente para que tomen una decisión razonada acerca de los posibles beneficios y costos de su participación.

El principio de no maleficencia determinó que ningún aspecto de la investigación causará algún tipo de daño a los participantes o a cualquier persona o institución relacionada al estudio.

El principio de beneficencia el producto derivado de su participación fue comunicado a los participantes y a la institución, para su uso y aprovechamiento respectivo.

El principio de justicia exigió el derecho a un trato de equidad, a la privacidad, anonimato y confidencialidad.

III. Resultados

3.1. Descripción de resultados

3.1.1. Gestión de las condiciones del ambiente de trabajo

Las organizaciones buscan la eficiencia en el desempeño de sus recursos humanos para lo cual deben realizar ciertas acciones con la finalidad de optimizar las condiciones del medio en el que sus colaboradores se desempeñan. Al respecto Maristany (1992) consideró que contar con un buen ambiente de trabajo pasa por las decisiones que toman quienes asumen las direcciones en las distintas áreas de la organización y si las actividades de quienes dirigen están direccionadas a generar oportunidades para el desarrollo de los recursos humanos.

Dirección en los servicios del transporte aéreo

Tabla 3

Características de la Dirección en los servicios para el transporte aéreo en el aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima-Perú, según los colaboradores administrativos en el 2018.

	<i>Organización del trabajo</i>	<i>Reparto de la carga de trabajo</i>	<i>El responsable delega eficazmente funciones de responsabilidad</i>	<i>Funciones y responsabilidades bien definidas</i>
Nunca	30,3%	0,0%	34,5%	2,1%
Casi nunca	21,1%	9,2%	29,6%	9,2%
A veces	20,4%	31,0%	21,8%	35,2%
Casi siempre	23,9%	59,2%	9,2%	36,6%
Siempre	4,2%	0,7%	4,9%	16,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

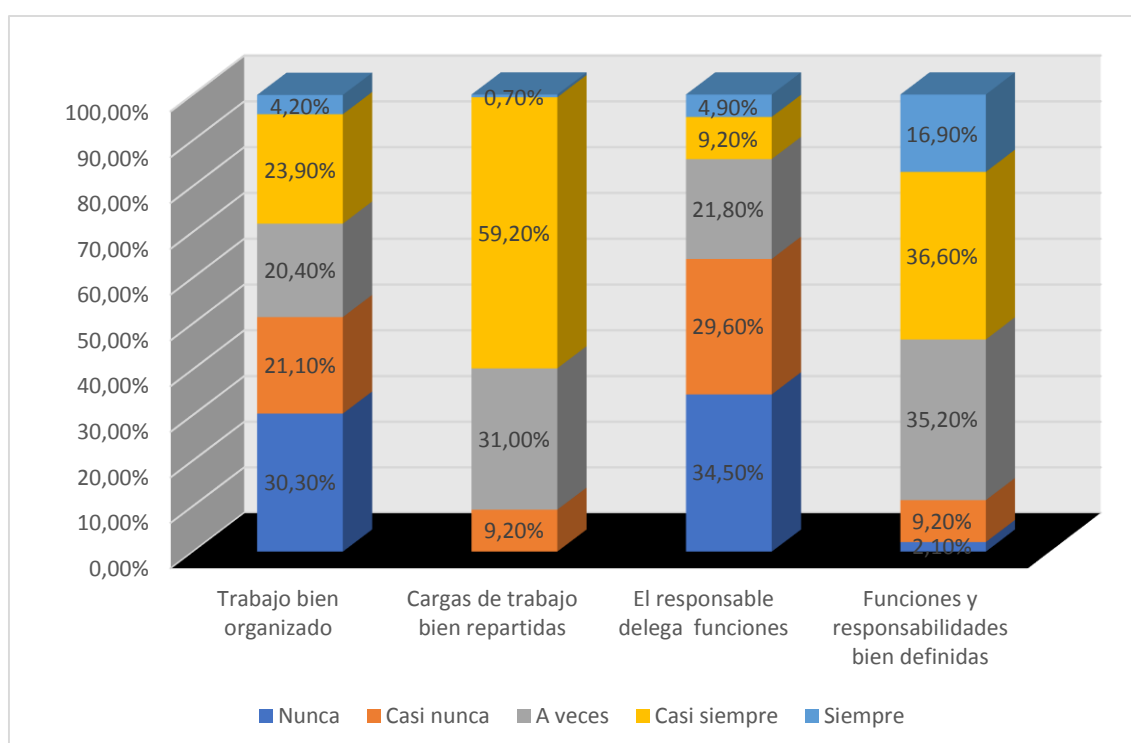


Figura 1: Características de la Dirección en los servicios para el transporte aéreo en el aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima, Perú

De acuerdo con los datos proporcionados por los colaboradores administrativos respecto a la forma como se lleva a cabo la dirección del trabajo en su área, se pudo conocer que para el 51,4% el trabajo no se organiza en su área de servicios, para el 28,1% si se organizaba y el 20,4% no definió claramente su opinión.

A diferencia, el reparto de la carga de trabajo casi siempre se hacía bien para el 59,9% y a veces bien para el 31%, siendo solo el 9,2% que consideró que casi nunca se realizaba bien.

Con respecto a la delegación de funciones de responsabilidad, el 64,1% de los colaboradores han percibido que el responsable de su área no lo hace en forma eficaz, contra un 14,1% de ellos que creen que si es eficaz; igualmente, un 21,8% mantiene una posición indefinida. Pero en general, llegó al 54,5% quienes afirman que siempre las funciones y responsabilidades de los colaboradores son bien definidas en sus áreas de trabajo, pese al 35,2% que respondió a veces, mostrando una posición indecisa.

Oportunidad de desarrollo en los servicios del transporte aéreo

Tabla 4

Oportunidades de desarrollo en los servicios del transporte aéreo en el aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima-Perú, según los colaboradores administrativos en el 2018.

	<i>Desarrollo de habilidades al máximo</i>	<i>Responsable soluciona problemas eficazmente</i>	<i>Buenas condiciones salariales</i>	<i>Oportunidades de desarrollar su carrera</i>	<i>Información de desempeño</i>
Nunca	0,0%	1,4%	0,0%	0,7%	1,4%
Casi nunca	9,9%	6,3%	7,0%	4,9%	0,0%
A veces	27,5%	40,1%	30,3%	22,5%	26,8%
Casi siempre	45,8%	28,2%	42,3%	48,6%	52,8%
Siempre	16,9%	23,9%	20,4%	23,2%	19,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Los datos consignados en la tabla y figura 3, permitieron conocer que el 62,7% consideró que se propician oportunidades para el desarrollo de sus habilidades a través de las actividades realizadas, marcando una notoria diferencia con el 9,9% que consideró que esto casi nunca ocurre y con el 27,5% para quienes a veces se da este desarrollo. Es notorio que para una marcada mayoría si se propicia el desarrollo de habilidades.

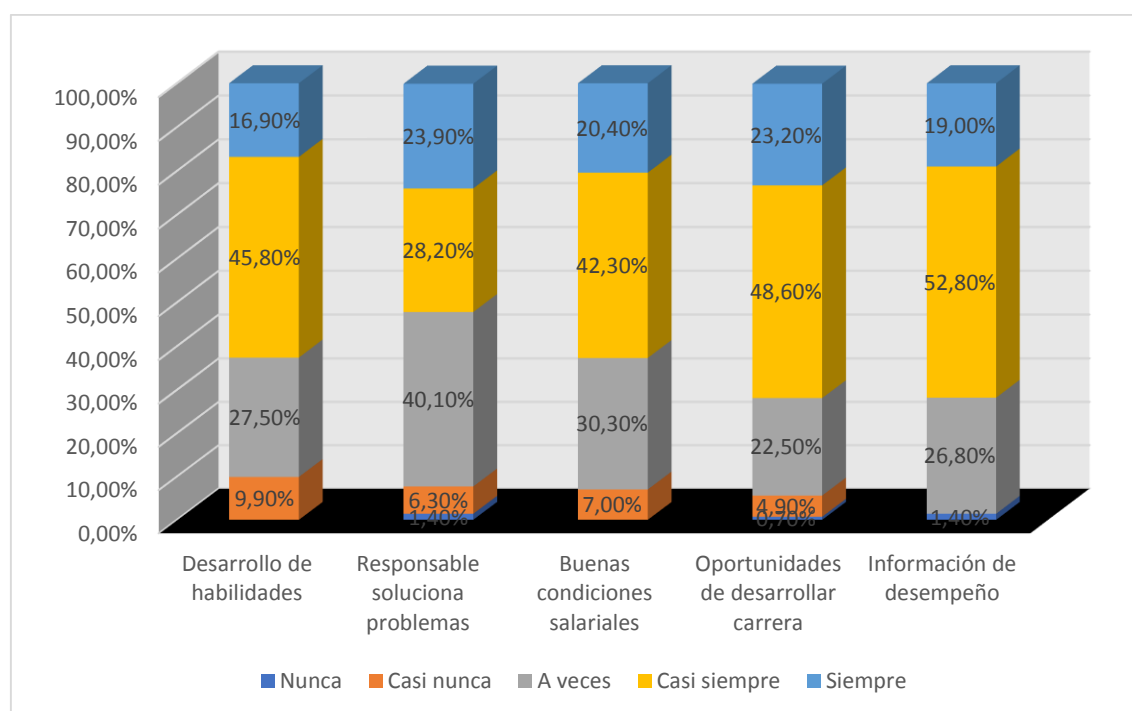


Figura 2: Oportunidades de desarrollo en los servicios para el transporte aéreo

El 52,1% consideró que el responsable del área soluciona los problemas en forma eficaz, contrariamente solo para el 7,7% no es eficaz, destacándose que el 40,1% diera una respuesta ambigua. Esta tendencia positiva ha sido observada en la mayoría y en todos los aspectos analizados, llegando al 62,7% los que consideraron que las condiciones salariales son buenas, al 71,8% los que consideraron que se les daba oportunidad de desarrollar su carrera y un 71,8% que afirmó se le informaba sobre su desempeño e igualmente un porcentaje significativo que, al responder a veces, no está tomando una posición definida.

3.1.2. Gestión del entrenamiento

Para conocer este aspecto de la administración se consideró analizar dos aspectos, la capacitación, para recoger puntos de vista de quienes participan de ella y el desarrollo de la iniciativa, entendida como un producto necesario del proceso de capacitación.

En líneas generales en los ítems sobre la capacitación se recogió la percepción de los colaboradores sobre la utilidad que les presta las capacitaciones que reciben; por otro lado, los ítems referidos al desarrollo de la iniciativa en la organización, proporcionó información acerca del uso de esta estrategia de mejora.

La capacitación en los servicios del transporte aéreo

Tabla 5

La capacitación en los servicios del transporte aéreo en el aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima-Perú, según los colaboradores administrativos en el 2018.

	Recibe la capacitación	Plan de capacitación útil	Capacitación, al margen del plan	Necesidades de capacitación atendidas	Capacitación con contenido suficiente
Nunca	4,2%	19,0%	1,4%	9,9	24,6
Casi nunca	12,7%	19,0%	7,0%	5,6	17,6
A veces	48,6%	36,6%	25,4%	16,9	19,0
Casi siempre	22,5%	16,9%	23,9%	22,5	31,0
Siempre	12,0%	8,5%	42,3%	45,1	7,7
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

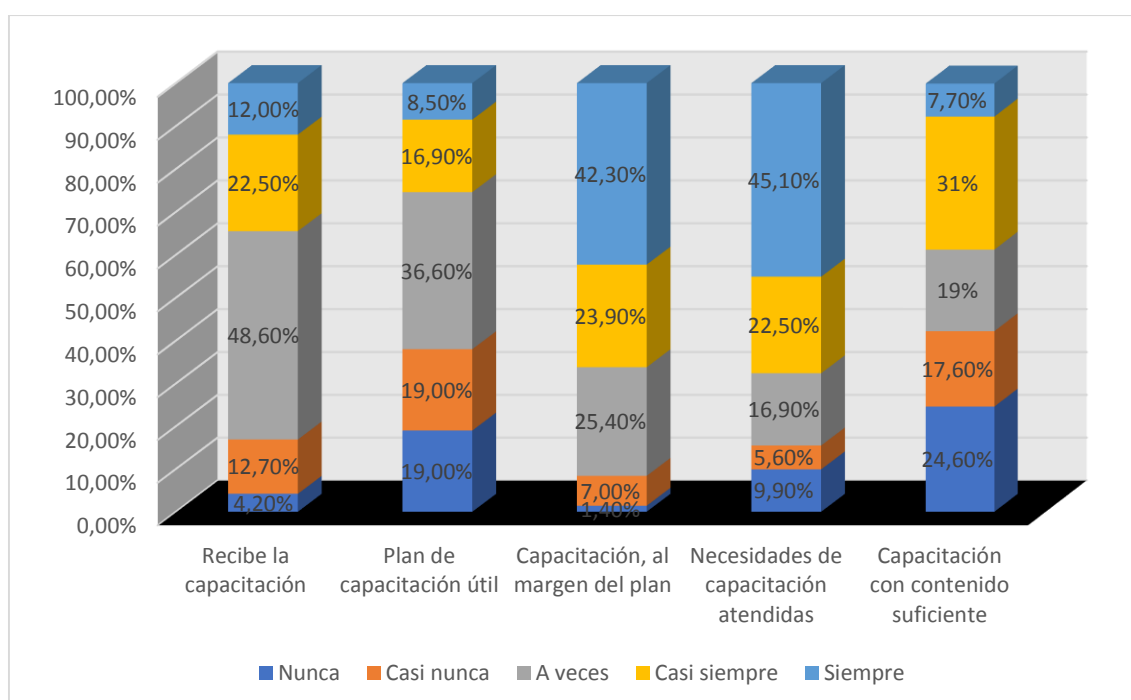


Figura 3: Capacitación en los servicios del transporte aéreo.

Los datos registrados muestran que un 48,6% de colaboradores consideraron que a veces reciben capacitación, contrastando con el 34,5% que consideraron que si reciben capacitación y con el 16,9% que comunicó no recibir capacitación nunca

Al preguntar sobre capacitación no planificada, espontánea, el 66,2% manifestó que siempre reciben esta forma de capacitación; por otro lado, llegó al 67,6% de colaboradores que consideraron que sus necesidades de capacitación siempre fueron atendidas, estando repartidas las opiniones acerca del contenido de las capacitaciones, observándose que el 42,2% opinó que nunca es suficiente, a diferencia del 38,7% para quienes siempre es suficiente.

La iniciativa en los servicios del transporte aéreo

Tabla 6

Iniciativa en los servicios del transporte aéreo en el aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima-Perú, según los colaboradores administrativos en el 2018.

	Ambiente agradable	Priorización de objetivos a calidad del servicio	Iniciativa de mejora en el servicio de parte de responsable	Identificación de aspectos susceptibles de mejora
Nunca	0,0%	18,3%	4,2%	0,0%
Casi nunca	6,3%	26,8%	16,9%	11,3%
A veces	42,3%	31,7%	50,7%	54,9%
Casi siempre	32,4%	14,8%	18,3%	24,6%
Siempre	19,0%	8,5%	9,9%	9,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

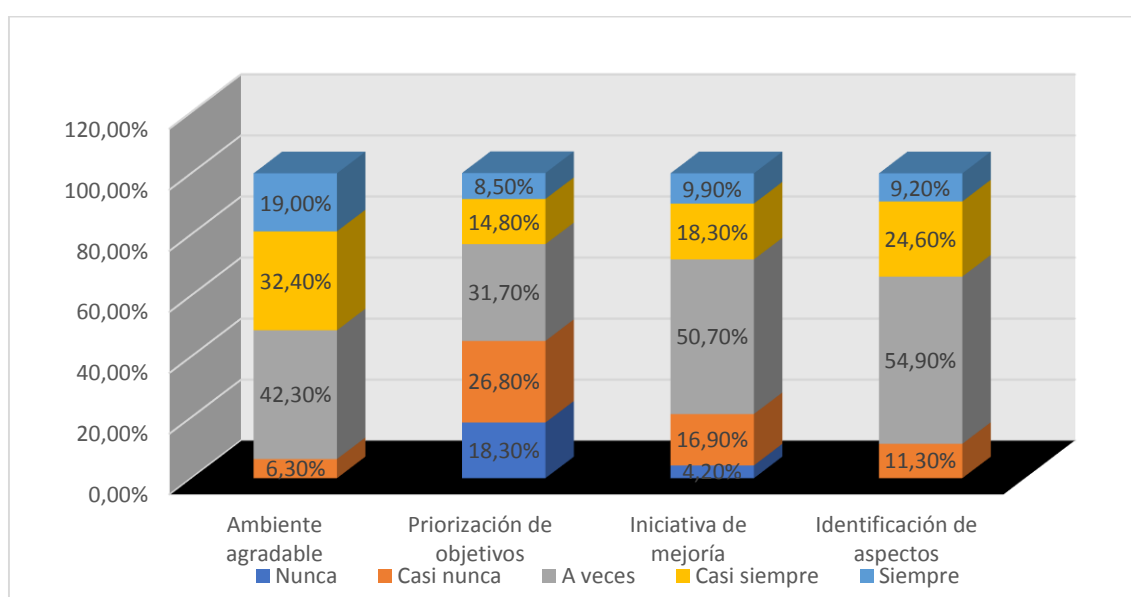


Figura 4: Iniciativa en los servicios del transporte aéreo.

Los datos consignados permiten conocer que desde la percepción del 51,4% de los colaboradores siempre se manifiestan iniciativas por lograr que el ambiente de trabajo sea agradable; asimismo, mientras que el 45,1% de ellos consideró que nunca se prioriza la calidad del servicio por encima de los objetivos, para un 23,3% de ellos siempre se prioriza la calidad.

Con respecto a los ítems sobre iniciativa se halló que para el grueso de la muestra consultada predominó que a veces se tienen iniciativas de mejora (50,7%) y se identifican aquellos aspectos que requieren ser mejorados (54,9%); llegándose al 28,1% de colaboradores que consideraron que siempre se desarrollan las iniciativas de mejora y al 33,8% de colaboradores los que consideran que siempre se identifica lo que necesita ser mejorado.

3.1.3. Gestión del bienestar

Probablemente este aspecto representa el propósito medular en la gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta que en las organizaciones se procura brindar las mejores condiciones para lograr que los recursos humanos se sientan motivados y que sean reconocidos sus logros, es decir que se sientan bien en la organización.

La motivación en los servicios del transporte aéreo

Tabla 7

Motivación en los servicios del transporte aéreo en el aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima-Perú, según los colaboradores administrativos en el 2018.

	<i>Responsable con conocimiento y dominio de funciones</i>	<i>Auxilio de educación, alimentación, transporte, vivienda</i>	<i>Área de trabajo y prestigio, son gratificantes</i>	<i>Área de bienestar</i>	<i>Estímulos y recompensas, aceptables</i>
Nunca	4,2%	9,2%	6,3%	4,2%	4,2%
Casi nunca	5,6%	11,3%	0,7%	16,2%	16,2%
A veces	31,0%	22,5%	21,1%	39,4%	39,4%
Casi siempre	39,4%	38,0%	27,5%	25,4%	25,4%
Siempre	19,7%	19,0%	44,4%	14,8%	14,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

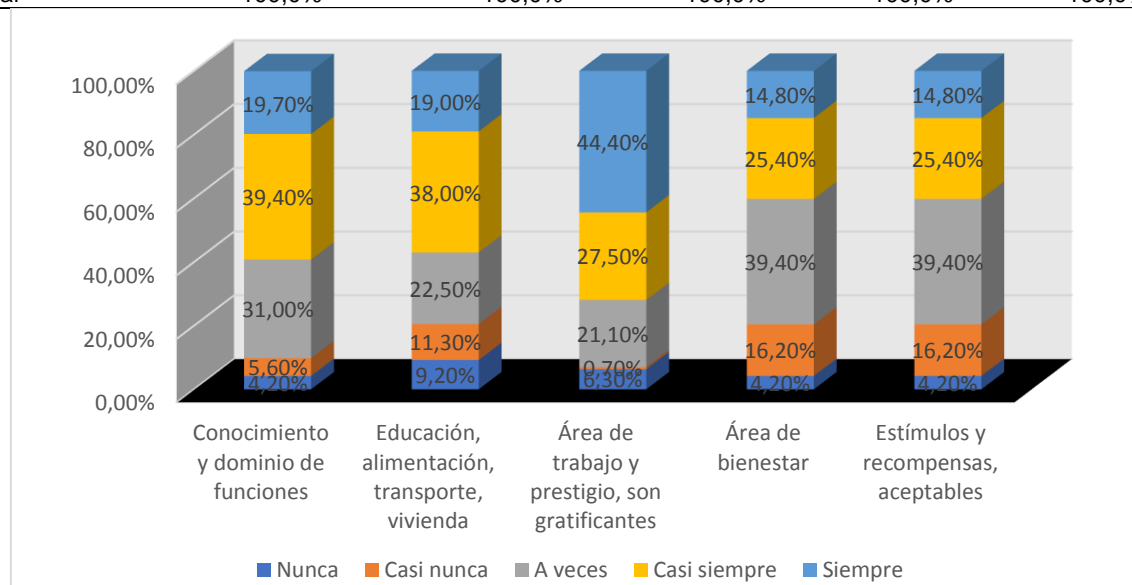


Figura 5: Motivación en los servicios del transporte aéreo

Respecto a la motivación se analizó en primer lugar si los colaboradores sienten que el responsable de su área tiene conocimiento y dominio sobre sus propias funciones, encontrándose que esto era siempre para el 59,1% y nunca para el 9,8%, manteniéndose un porcentaje indeciso.

Por otro lado, el 57% consideró que la organización se preocupa por que los colaboradores puedan cubrir sus necesidades básicas de alimentación, transporte

y vivienda, siendo el 20,5% que consideraron que nunca hay preocupación por ello quizá esto depende del ritmo y estilo de vida de los colaboradores. En similar proporción, un 20,4% consideraron que nunca reciben estímulos o recompensas aceptables a diferencia del 40,2% que consideraron que la organización siempre brinda estímulos y recompensas, debiendo tenerse en cuenta que los reconocimientos se dan en función del desempeño.

Así también, el 71,9% consideró que trabajar en su área es gratificante y le brinda prestigio, a diferencia del 7% que cree que el área no brinda prestigio ni es gratificante trabajar en ella, lo que probablemente está asociado al hecho de que el colaborador esté ubicado en un área de su competencia y por la cual tenga predisposición.

El reconocimiento en los servicios del transporte aéreo

Tabla 8

Reconocimiento en los servicios del transporte aéreo en el aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima-Perú, según los colaboradores administrativos en el 2018.

	Consultan iniciativa por calidad del servicio	Coparticipa de éxitos y fracasos	Motivado y gusta del trabajo que desarrolla	Reconocen tareas que desarrolla	Distinción por mejora en el trabajo	Subutilizado en cargo que ocupa
Nunca	0,0%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	0,0%
Casi nunca	0,7%	7,0%	7,7%	7,0%	6,3%	2,1%
A veces	15,5%	26,1%	23,9%	26,1%	14,1%	14,1%
Casi siempre	38,0%	46,5%	45,8%	40,8%	37,3%	32,4%
Siempre	45,8%	19,0%	21,1%	24,6%	40,8%	51,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

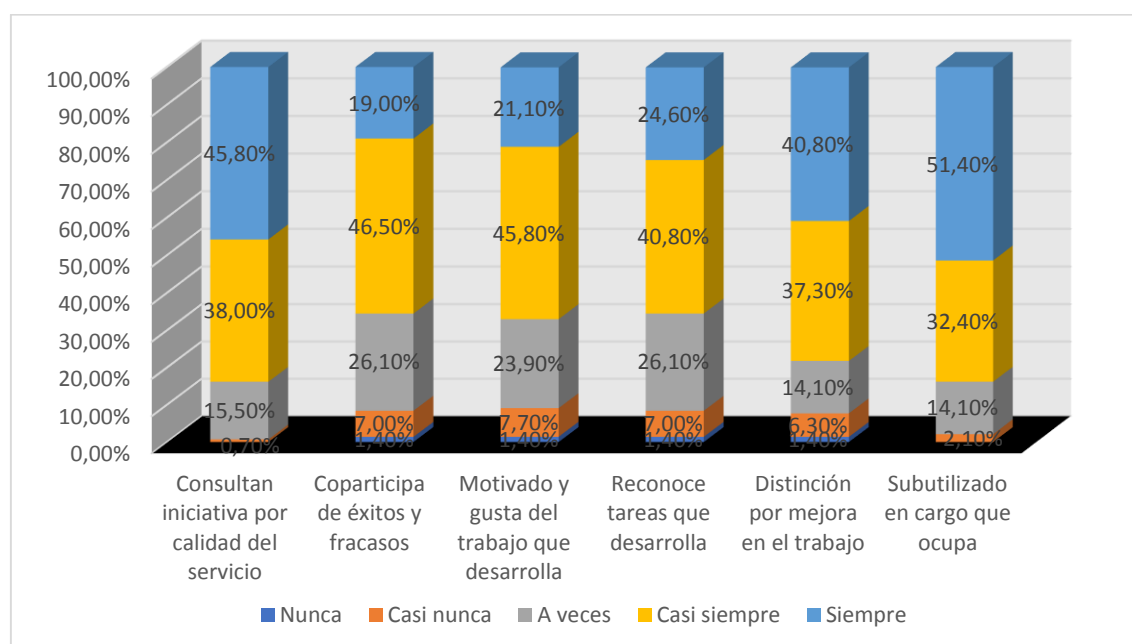


Figura 5: Reconocimiento en los servicios del transporte aéreo

Respecto a este aspecto llegó al 83,8% de colaboradores que manifestó se les consulta sobre la implementación de iniciativas de mejora en el servicio lo que significa que se les tiene en cuenta y se les reconoce el conocimiento que poseen sobre su trabajo; asimismo, el 65,5% de ellos se consideraba copartícipe de los éxitos y fracasos en su área de trabajo, siendo solo un 8,4% que no se sienten copartícipes, lo que en alguna medida indica el grado de identificación en su área y hasta que punto se está dispuesto a aceptar la responsabilidad.

Por otro lado, hasta el 66,9% se sienten siempre motivados y les gusta su trabajo, al 65,4% siempre se les reconoce por las tareas que desarrolla y el 78,1% de ellos consideraron que siempre reciben distinciones por mejoras en su trabajo, sin embargo 83,8% se sintieron subutilizados en su cargo, lo que está indicando que no se aprovecha el potencial de los colaboradores en la organización.

IV. Discusión

Para entender la dinámica de la **gestión del ambiente de trabajo** desarrollada por la Gerencia en gestión en los servicios en el transporte aéreo en los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco se analizaron dos aspectos en especial: la dirección en la gerencia de servicios y la oportunidad para el desarrollo que se brindaba.

En cuanto a la dirección de servicios, la información que se recogió de los colaboradores sobre la organización del trabajo en el área mostró que el 51,4% consideraba que éste no se organizaba nunca a diferencia del 28,1% para quienes, si se organizaba; no se tomó en cuenta al 20,4% de los colaboradores, por cuanto no tomaron una posición definida al respecto, para a partir de esta percepción de los trabajadores establecer que predominaba como una de las características de la dirección la no organización del trabajo en el área de servicios.. Estos resultados fueron similares, pero más contundentes, en la delegación de funciones de responsabilidad donde el 64,1% consideró que esta delegación nunca fue eficiente mientras que para el 14,1% si lo fue. Se estableció a partir de lo hallado como otra característica predominante en la dirección de servicios, la no eficiencia en la delegación de funciones. A diferencia, en el reparto de la carga de trabajo y en la definición de funciones y responsabilidades, con 59,9% y 53,5% respectivamente predominó que en ambos aspectos era característico que siempre se realizaban en forma adecuada, no considerándose al 31% y 35,2% por cuanto no expresaron una posición definida en ambos aspectos de acuerdo con Mariñez (2014) Las personas manifiestan conductas que reproducen sus experiencias sobre el trato que perciben. Si no son satisfactorias generan comportamientos de escepticismo, dubitativos, que quedan latentes en los individuos, siendo estos sentimientos de angustia y trastornos los que surgen en las prácticas administrativas.

Con respecto a las oportunidades de desarrollo que brinda la gestión de servicios a los colaboradores, si bien se mantuvo indeciso entre el 22,5% al 40,1%, se observó que predominó la percepción en los colaboradores de que siempre se consideraban los aspectos planteados; para el 62,7% siempre se buscaba el desarrollo de habilidades al máximo, 52,1% consideró que el responsable siempre solucionaba eficazmente los problemas, 62,7% percibió que siempre se establecían buenas condiciones salariales, 71,8% consideraron que siempre se brindaban oportunidades para el desarrollo así como también se les informaba sobre su

desempeño. Similares resultados hallados por Carbajal (2015), demostraron que si la gestión mejora en promover el talento humano mejora significativamente la productividad y permite a la vez desarrollar los servicios, lo que ha sido manifestado como un logro en el informe de gestión anual.

El análisis de la información acerca de la **Gestión del entrenamiento del personal del área** dejó entrever que las opiniones respecto a la capacitación se hallan repartidas siendo revelador el 48,6% que mencionaron que a veces son capacitados y un 16,9% que nunca se le capacita. Si relacionamos esto con las afirmaciones de que la capacitación es selectiva, los resultados parecen confirmar lo dicho, resultando el 34,5% como los favorecidos. Por otro lado, por la labor que desempeña el área predominan las capacitaciones técnicas, las que por su propia naturaleza no deben estar dirigidas a todos los trabajadores, lo que daría la sensación de ser selectiva o tener predisposición por algunas personas. Asimismo, la mayoría consideró que no se planificaban las capacitaciones pero que, si se consideraban sus necesidades en ellas, aunque las opiniones estaban repartidas respecto a si los contenidos impartidos fueron suficientes. Estas acciones contradicen a lo hallado por Alvarado (2017) en su estudio, donde logra establecer que las competencias que necesitan ser tratados con mayor énfasis son las de motivación, comunicación, reconocimiento, gestión de información, gestión de recurso y liderazgo.

Dado que solo la mitad de los colaboradores consideraron que existen iniciativas de mejora de las condiciones del ambiente, se puede partir de la suposición de que éstas no son las suficientes, o que no se permite su aplicación si no se ajustan a los objetivos planteados, al punto que puede llegar a sacrificarse la calidad del servicio que podría conseguirse con ellas. Esto podría advertir una gestión rígida que no busca alterar los procesos o que al no retroalimentarse a partir de su evaluación no corrige el rumbo de los procesos.

Siendo la **Gestión del bienestar** un aspecto medular en la gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta que todos los procesos apuntan a que los recursos humanos se sientan motivados en el convencimiento de que su eficiencia será mayor en estas condiciones, coincidiendo con Galindez (2015) para quien la motivación laboral es resultado de la gestión del talento humano y es una parte

importante, ya que el 45 % de los entrevistados; muestran su malestar por una mala gestión del talento humano pero a su vez, menciona que la motivación laboral es una parte fundamental para el desarrollo. En este campo se advirtió que mayoritariamente consideraron estimulante ser dirigidos por quien conoce, por la posibilidad de aprender de quien dirige, así como también lo es que la preocupación por que los colaboradores puedan cubrir sus necesidades básicas de alimentación, transporte y vivienda, considerándose que la diferencia de opinión sobre esto dependería del ritmo y estilo de vida de los colaboradores. Lo que resultó sintomático fue que solo un 40% se sintiera reconocidos en su labor, mediante estímulos y recompensas, por cuanto advierte o que los colaboradores no son los más idóneos en su labor teniendo en cuenta que los reconocimientos se dan en función del desempeño o que igualmente estos reconocimientos son selectivos, en cualquiera de las dos posibilidades se advierte una gestión inadecuada. Al respecto Harro (2009) sostuvo que el éxito de una empresa se debe a su capacidad de ésta para atraer, retener, desarrollar y promover a las personas que cuenten con talento de primer nivel.

El que un 83,8% de colaboradores reconociera que se les consulta sobre la implementación de iniciativas de mejora en el servicio significa que la gestión los tiene en cuenta y les reconoce el conocimiento que poseen sobre su trabajo; igualmente que el 65,5% considerase que es responsable de los éxitos y fracasos en su área de trabajo indica el grado de identificación en su área y hasta que punto se está dispuesto a aceptar la responsabilidad y es que según Melgarejo (2018) la influencia de la Gestión del Talento Humano es significativa en el Desempeño del Personal de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar. Lo contradictorio es que hasta en un 83,8% de los colaboradores manifestaron sentirse subutilizados, es decir no están donde rendirían mejor, pese a sentirse siempre motivados y que les gusta su trabajo, reconocidos por las tareas que desarrolla. Indudablemente esto indica que no se aprovechaba el potencial de los colaboradores en la organización.

V. Conclusiones

Primera conclusión: La gestión del ambiente de trabajo se caracterizó por no organizar las actividades propias del trabajo, aunque si repartía en forma adecuada la carga de trabajo; también se evidenció su falta de eficiencia en la delegación de responsabilidades pese a que estaban definidas las funciones y responsabilidades del personal. En conclusión, la percepción de los trabajadores no mostró que se gestione adecuadamente el ambiente de trabajo.

Segunda conclusión: Acerca de la gestión del conocimiento, los resultados hallados confirmaron el hecho de que son capacitaciones selectivas, resultando un 34,5% de colaboradores favorecidos; así también, predominó el criterio de ser capacitaciones no planificadas, que consideraban las necesidades de aprendizaje del personal pese a que sus opiniones estaban repartidas sobre si eran suficientes los contenidos impartidos en ellas.

Tercera conclusión: En la gestión del bienestar el que solo a un 40% se estimulara y recompensara por su labor advierte que la gestión es inadecuada si cuenta con colaboradores poco eficaces a los que no reconoce mérito en su desempeño o caso contrario los reconocimientos son selectivos; por otro lado, es contradictorio que 83,8% de colaboradores estén subutilizados, pese a sentirse siempre motivados por gustarles su labor y ser reconocidos por la calidad de sus tareas, esto indica que no se aprovechaba el potencial de los colaboradores en la organización.

Conclusión general: En función del análisis realizado, el que varias de las características de la gestión que se realiza del ambiente laboral fueran inadecuadas, así como el que en la generación del conocimiento se confirmase que las capacitaciones fueron selectivas, no planificadas y que los colaboradores no estaban totalmente convencidos de su idoneidad y respecto a la gestión del bienestar de los colaboradores queda en evidencia que al no reconocer la gestión su labor probablemente no realizó una adecuada selección del personal y al subutilizarlos desperdicia las capacidades de sus colaboradores. En conclusión, se establece que no es adecuada la gestión del talento humano en los servicios de transporte aéreo.

VI. Sugerencias

Primera: al responsable del área de gestión aeroportuaria se le recomienda organizar las actividades laborales, así como observar con mayor detalle a las personas a su cargo, con la finalidad de que pueda diversificar sus tareas encabezada por cada especialidad es decir por un trabajo en conjunto en la búsqueda de una resultante grupal mucho altamente mas positiva que individualmente.

Segunda: La capacitación se debe dar a todo el personal, mas aun cuando se labora con personal altamente calificado tanto en el área administrativa y/o operacional sobretodo cuando se ha reducido en función y donde hay una carencia de personal muy notoria.

Tercera: Los colaboradores serán mas eficientes cuando se reconozca el mérito a su desempeño por la calidad de sus tareas reconociendo su potencial dentro de la organización, el mismo que debe estar acorde a los sueldos y salarios, dejando en todo caso ser selectivos y/o subutilizados.

VII Referencias

- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Primera edición, Buenos Aires: Granica SA. 488pp
- Alvarado, E. (2017). *El talento humano por competencias y la administración del Servicio de Administración Tributaria SATt - Cajamarca en el año 2015*. Tesis de maestría, Cajamarca – Perú: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Andrade, C. (2016). *El talento humano como una condición fundamental para el recurso humano*. Recuperado de: <http://www.ilustrados.com/tema/10939/talento-humano-como-condicion-fundamental-para.html>
- Baque, M. (2014). *Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí*. Tesis doctoral. Trujillo - Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Carbajal, M. (2016), *Gestión Del Talento Humano y El Desarrollo Del Turismo en la provincia de Huánuco, 2015*. Tesis de maestría, Huánuco – Perú: Universidad de Huánuco
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*, tercera edición, México D. F.: Mc Graw Hill
- Cuevas, J. (2011). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano*. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.Html>
- García, M., Sánchez, K. y Zapata, Á. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Cali – Colombia: Programa Editorial de la Universidad del Valle.
- Maristany, J. (1992). *Tratado de Recursos Humanos*, Buenos Aires: Profesional Editora. 185p
- Melgarejo, P. (2018), *“Influencia De La Geston Del Talento Humano Y Del Desempeño Del Personal De La Gerencia De Recursos Humanos Y*

Bienestar Del Poder Judicial Del Peru”. Tesis de maestría, Lima – Perú: UNFV.

Mondy, R. W., y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación, 560pp. ISBN: 970-26-0641-1.

Orellan, J. (2012). *EL Talento Humano como el Principal Activo de la Organización*. Recuperado de: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.pe/>

Peiró, J. M. (1999). *El Modelo amigo: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones*. *Papeles del psicólogo*, 72, 3-15. ISSN 0214 – 7823. <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=800>

People Tree (2016). *Beneficios de la gestión del talento*. Recuperado de: <http://www.peopletreespain.com/beneficios-de-la-gestion-del-talento/>

Rodríguez-Serrano, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Primera edición, Barcelona – España: Editorial UOC.

RRHH (2016). *Equipo I Gestion del Talento Humano*. Recuperado de: http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es/pages/Equipo_I_Gestion_del_Talento_Humano-1486246.html

Tinoco, R. (2017). *El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp*. Tesis de maestría Lima – Perú: PUCP

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Gestión del talento humano en el transporte aéreo

Autor: Br. Enrique Víctor Barcena Rivera

Problemas	Objetivos	Variables				
Problema general ¿Es adecuada la gestión del talento humano en los servicios de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018?	Objetivo general Establecer si es adecuada la gestión del talento humano en los servicios de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018.	Variable Gestión del talento Humano				
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Problema específico 1 ¿Cuáles son las características de la gestión del ambiente de trabajo en las áreas de servicio de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018?	Objetivo específico 1 Presentar las características de la gestión del ambiente de trabajo en las áreas de servicio de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018.	Gestión de las condiciones del ambiente de trabajo	Dirección	2, 3, 4, 9	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Ineficaz (30-70) Moderado (71-111) Eficaz (112-150)
			Oportunidades	5, 6, 8, 23, 24		
		Gestión del entrenamiento	Capacitación	10, 11, 12, 13, 14		
			Iniciativa	1, 15, 16, 17		
		Gestión del bienestar	Motivación	7, 26, 27, 28, 29		
Problema específico 2 ¿Cuáles son las características de la gestión de desarrollo del entrenamiento en las áreas de servicio de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018?	Objetivo específico 2 Presentar las características de la gestión de desarrollo del entrenamiento en las áreas de servicio de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018.		Reconocimiento	18, 19, 20, 21, 22, 25		
Problema específico 3 ¿Cuáles son las características de la gestión de bienestar en las áreas de servicio de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018?	Objetivo específico 3 Presentar las características de la gestión de bienestar en las áreas de servicio de transporte aéreo para los aeropuertos internacionales Jorge Chávez de Lima y Alejandro Velasco Astete del Cuzco, en el 2018.					

Anexo 2: Instrumento de Gestión del talento humano

Introducción:

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulada: Gestión del talento humano en el transporte aéreo. La información es de carácter confidencial y reservado, ya que los resultados serán manejados solo para fines de la investigación. Agradezco anticipadamente su colaboración.

Instrucciones:

A continuación, se le presenta 29 preguntas que deberá responder marcando un aspa (X) en uno de los casilleros en blanco ubicados al lado derecho, teniendo en cuenta las siguientes opciones de respuestas que exprese mejor su grado de acuerdo con lo que en cada frase se dice:

Información específica

Estimado colaborador, marque sólo una de las opciones:

Ambiente de trabajo						
1	¿Considera que su área de trabajo tiene un ambiente agradable?					
2	¿El trabajo en el área de gestión de servicios aeroportuarios está bien organizado?					
3	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas en el área de gestión de servicios aeroportuarios?					
4	¿Las cargas de trabajo están bien repartidas en el área de gestión de servicios aeroportuarios?					
5	¿En su puesto de trabajo en el área de gestión de servicios aeroportuarios se pueden desarrollar al máximo sus habilidades?					
6	¿Lo informan acerca de su desempeño en el trabajo?					
7	¿El responsable de su área demuestra poseer conocimientos y dominio de sus funciones?					
8	¿El responsable soluciona de manera eficaz los problemas de su área?					
9	¿El responsable de su área delega funciones de responsabilidad de manera efectiva?					
10	¿El responsable de su área toma decisiones con la participación de su personal?					
Capacitación						
11	¿Recibe la capacitación necesaria para poder desarrollar correctamente su trabajo?					
12	¿Es útil para usted el Plan de Capacitación del área de gestión de servicios aeroportuarios?					
13	¿Han sido atendidas sus necesidades de capacitación por el área de gestión de servicios aeroportuarios?					
14	¿El área de gestión de servicios aeroportuarios, al margen del plan programado, le han facilitado capacitación cuando la necesitó?					
15	¿Es suficiente para su labor el contenido de las nuevas capacitaciones?					

16	¿En el área de gestión de servicios aeroportuarios es un objetivo priorizar la calidad del servicio?					
17	¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora en el servicio que brinda?					
18	¿Identifica en su labor diaria aspectos susceptibles de mejoría en el servicio que brinda?					
19	¿Le consultan en su área sobre iniciativas de mejora en la calidad del servicio?					
20	¿Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos del área de gestión de servicios aeroportuarios?					
Bienestar						
21	¿Se siente motivado con el trabajo que desarrolla en su área?					
22	¿Se le reconocen las tareas que desarrolla adecuadamente?					
23	¿En su área, le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?					
24	¿Son buenas sus condiciones salariales en el área de gestión de servicios aeroportuarios?					
25	¿En el área de gestión de servicios aeroportuarios se le proporcionan oportunidades para desarrollarse en su carrera?					
26	¿Se siente subutilizado en el cargo que actualmente ocupa en el área de gestión de servicios aeroportuarios?					
27	¿El área de gestión de servicios aeroportuarios le proporciona auxilio en educación, alimentación, transporte y vivienda?					
28	¿Es gratificante para usted el prestigio del área de gestión de servicios aeroportuarios?					
29	¿En el área de gestión de servicios aeroportuarios cuenta con un área de bienestar?					

Anexo 3: base de datos

Gestión del talento humano																																		
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
2	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	5	2	4	3	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	
6	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	3	4	3	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	
7	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
8	4	2	3	3	5	4	4	4	4	3	3	5	3	3	2	3	2	4	3	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
9	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	5	2	2	3	4	3	3	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	
10	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
11	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
12	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
13	3	4	5	5	5	4	5	5	5	2	5	3	3	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	4	5	3	2	4	3	3	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	
15	5	2	2	3	4	2	4	4	4	3	1	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
17	5	2	4	5	5	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	
18	5	2	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	
19	5	3	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
20	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	3	2	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	
21	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	
22	4	2	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	
23	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	2	5	4	3	5	5	4	2	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
24	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
25	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
26	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	
27	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	5	2	3	5	5	1	2	3	3	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	
28	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	5	4	2	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
30	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
31	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	1	2	2	1	3	3	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	
32	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
34	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	
36	3	3	3	3	4	5	4	4	4	2	3	4	5	3	1	3	2	2	1	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	4	2	2	4	4	4	4	4	5	2	3	1	3	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	5	2	5	2	3	3	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	3	2	3	3	
39	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	2	5	4	3
40	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
41	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
44	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	3	3	3	4	4	3	1	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	
46	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
47	4	4	4	4	2	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	5	3	5	5	5	4	3	5	5	3	5	4	4	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
49	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	2	4	5	3	2	4	4	1	5	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4			

Prueba de confiabilidad del instrumento

	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Std. Alfa	Promedio R
Ítem 1	0.956	0.9574	0.4364
Ítem 2	0.9579	0.959	0.4463
Ítem 3	0.9561	0.9576	0.4378
Ítem 4	0.96	0.9623	0.4684
Ítem 5	0.9583	0.9597	0.4506
Ítem 6	0.9576	0.9584	0.4425
Ítem 7	0.9565	0.9576	0.438
Ítem 8	0.9568	0.958	0.4403
Ítem 9	0.9586	0.9597	0.4508
Ítem 10	0.9571	0.9576	0.4379
Ítem 11	0.9597	0.9609	0.4588
Ítem 12	0.9573	0.9585	0.4432
Ítem 13	0.9577	0.9587	0.4443
Ítem 14	0.9596	0.9606	0.4565
Ítem 15	0.956	0.9575	0.437
Ítem 16	0.9566	0.9579	0.4397
Ítem 17	0.9576	0.9589	0.4458
Ítem 18	0.9574	0.9588	0.4451
Ítem 19	0.9586	0.96	0.4525
Ítem 20	0.9575	0.9588	0.4451
Ítem 21	0.9578	0.9589	0.4457
Ítem 22	0.9567	0.9576	0.438
Ítem 23	0.9572	0.9586	0.4437
Ítem 24	0.9561	0.9575	0.4373
Ítem 25	0.9588	0.96	0.453
Ítem 26	0.958	0.959	0.4462
Ítem 27	0.9559	0.9574	0.4364
Ítem 28	0.9561	0.9575	0.4375
Ítem 29	0.9562	0.9577	0.4382
Ítem 30	0.9576	0.9588	0.4455

Wessa, P. (2019), Software de estadísticas gratuito, Oficina de Desarrollo de Investigación y Educación, versión 1.2.1, URL <https://www.wessa.net/>



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Gestión del talento humano en el transporte aéreo”**, de maestrando **Enrique Victor Barcena Rivera** y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 23% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, enero de 2019

Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 08012101

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del talento humano en el transporte aéreo

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Enrique Víctor Bárcena Rivera

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

Fuente de Internet	core.ac.uk	siaho-convento.blogspot..	gesiteas-visionarios.bl..	docplayer.es	repositorio.udh.edu.pe	repositorio.unh.edu.pe	Entregado a Universida...	www.clubensayos.com	www.boletosdeavion.biz
Fuente de Internet	Fuente de Internet	Fuente de Internet	Fuente de Internet	Fuente de Internet	Fuente de Internet	Fuente de Internet	Trabajo del estudiante	Fuente de Internet	Fuente de Internet
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

Resumen de coincidencias

23 %



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

BARCENA RIVERA Enrique Victor
D.N.I. : 08659573
Domicilio : JR. PACLLON N° 189 SAN MARTIN DE PORO
Teléfono : Fijo : Móvil 998980661
E-mail : enrivar1705@gmail.com
enrivar17@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

☐ Tesis de Posgrado

☐ Maestría

Grado : MAESTRO

Mención : GESTION PUBLICA

☐ Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

BARCENA RIVERA Enrique Victor

Título de la tesis:

GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL TRANSPORTE
AEREO

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

[Handwritten signature]

Fecha :

12.02.2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

BARCENA RIVERA Enrique Victor

INFORME TITULADO:

GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL TRANS-
PORTE AEREO.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 29.01.2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORIA



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN